

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**Gabriela Brandão Magalhães**

**O Secretário Executivo na UFJF – *campus* sede: perfil e realidade laboral**

Juiz de Fora

2020

**Gabriela Brandão Magalhães**

**O Secretário Executivo na UFJF – *campus* sede: perfil e realidade laboral**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius David

Juiz de Fora

2020

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Magalhães, Gabriela Brandão.  
O Secretário Executivo na UFJF – campus sede : perfil e realidade laboral / Gabriela Brandão Magalhães. -- 2020.  
208 f. : il.

Orientador: Marcus Vinicius David  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

1. Secretariado Executivo. 2. Competências. 3. UFJF. I. David, Marcus Vinicius, orient. II. Título.

**Gabriela Brandão Magalhães**

**O Secretário Executivo na UFJF – *campus* sede: perfil e realidade laboral**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 17 de dezembro de 2020

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Dr. Marcus Vinicius David Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

P/   
Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábjo  
Universidade Federal de Juiz de Fora

P/   
Prof. Dr. Odemir Vieira Baêta  
Universidade Federal de Viçosa

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que me guia e ilumina diariamente, principalmente nos momentos mais difíceis, e à minha família, pelo amor e apoio incondicional.

Ao Vinicius, com quem compartilhei alegrias e também ansiedades ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, agradeço por todo apoio, compreensão e carinho desde o início desta trajetória. Obrigada por toda contribuição dada à realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Marcus David, meus sinceros agradecimentos por ter aceitado me orientar e ter acreditado em mim. A você, toda a minha admiração.

À Amélia Gabriela, pela orientação, paciência, compreensão e incentivo desde o início deste projeto. Suas contribuições e seu suporte foram essenciais para a conclusão desta dissertação.

Agradeço imensamente a todos os servidores que dedicaram seu precioso tempo para responder a esta pesquisa. Sem a participação de vocês este trabalho não seria possível.

Não poderia deixar de agradecer às minhas colegas de trabalho e chefe, pela amizade, por todo apoio recebido e compreensão durante esta jornada. O auxílio de todas foi fundamental para que eu chegasse até aqui.

Por fim, agradeço à UFJF pela oportunidade e incentivo à qualificação profissional. Espero poder retribuir não só através desta pesquisa, mas também desenvolvendo um bom trabalho.

## RESUMO

Esta dissertação foi desenvolvida para o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O caso de gestão discutiu o perfil, as competências e as atividades desenvolvidas pelos Secretários Executivos da UFJF. Considerando que apenas 2 dos 36 ocupantes desse cargo possuem formação em Secretariado Executivo, enquanto 32 são graduados em Letras (grande parte dos editais de concurso permite esta opção), torna-se pertinente analisar se os profissionais admitidos possuem o perfil e as competências exigidos de um Secretário Executivo. Sendo assim, surgiu a seguinte questão norteadora: qual o perfil dos Secretários Executivos da UFJF e como esse profissional está sendo utilizado nas demandas administrativas dos diferentes setores em que estão lotados nesta instituição? Os objetivos definidos foram: apresentar um histórico da profissão e da entrada dos Secretários Executivos nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) e na UFJF; descrever o perfil de atuação e as competências dos profissionais graduados em Secretariado Executivo e compará-los com os dos profissionais graduados em Letras; examinar o perfil e o local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada (FG) para atuar como Secretários na UFJF; analisar as atividades desenvolvidas e as competências demonstradas por esses profissionais na UFJF; e propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para os Secretários Executivos da universidade. Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental a respeito da profissão de Secretariado Executivo e sobre gestão por competências. Foi também aplicado um questionário aos Secretários Executivos, bem como aos servidores que recebem (ou recebiam até julho/2019) FG para atuar como Secretários, no intuito de mapear o perfil e as competências desses servidores e as atividades desenvolvidas por eles, a fim de avaliar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para o exercício de tais atividades, e identificar as demandas dos setores em que atuam e as competências utilizadas para o exercício da função. A análise dos dados obtidos permitiu constatar que há uma falha na distribuição dos Secretários Executivos na instituição e que falta padronização na concessão das gratificações de Secretário, além da ausência de critérios predefinidos para as nomeações das funções. Foi verificado que há um desconhecimento relacionado à profissão. Por último, foi averiguado que algumas competências necessitam de aperfeiçoamento e desenvolvimento. Para corrigir ou atenuar essas fragilidades, foi proposto um Plano de Ação Educacional com ações como a adequação da lotação dos Secretários Executivos e o mapeamento das competências setoriais dos locais

de atuação sugeridos para eles; uniformização da gratificação de Secretário na instituição e estabelecimento de critérios baseados em competências para a nomeação de servidores; desenvolvimento de ações de conscientização sobre o papel e as atribuições do cargo; aperfeiçoamento de uma política de desenvolvimento de pessoas relacionada às competências do cargo de Secretário Executivo ou da função de Secretário; e criação de uma comissão para elaboração de um manual de redação da UFJF e adequação dos modelos de documentos no SEI.

**Palavras-chave:** Secretariado Executivo. Competências. UFJF.

## ABSTRACT

This dissertation was developed for the Professional Master's degree in Management and Evaluation of Public Education of the Public Policies Center and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF). The management case discussed the profile, skills, and activities developed by the Executive Secretaries of UFJF. Considering that only 2 out of 36 occupants of this position have a degree in Executive Secretariat, while the other 32 are graduated in Letters (most of the tender notices allow this option), it is pertinent to analyze if the admitted professionals have the profile and skills required from an Executive Secretary. Therefore, the following guiding question arose: what is the profile of the Executive Secretaries of UFJF and how is this professional being used in the administrative demands of the different sectors in which they are based in this institution? The objectives defined were: to present a history of the profession and the admission of Executive Secretaries in Federal Institutions of Higher Education (Ifes) and at UFJF; to describe the performance profile and skills of professionals graduated in Executive Secretariat and compare them with those of professionals graduated in Letters; to examine the profile and the workplace of the Executive Secretaries and the servants who receive a Gratified Function (FG) to act as Secretaries at UFJF; to analyze the activities developed and the skills demonstrated by these professionals at UFJF, to propose a personnel management policy more suitable for the Executive Secretaries of the University. For this purpose, bibliographical and documentary research was carried out regarding the profession of the Executive Secretariat and on skills management. A questionnaire was also applied to the Executive Secretaries, as well as to the servants who receive (or received until July/2019) FG to act as Secretaries, to map the profile and skills of these servants and the activities developed by them, intending to evaluate the knowledge, skills, and attitudes necessary to carry out such activities and to identify the demands of the sectors in which they act and the skills used to perform the function. The analysis of the obtained data showed that there is a failure in the distribution of Executive Secretaries in the institution and there is a lack of standardization of the Secretary's bonus, in addition to the absence of predefined criteria for the appointment of functions. It was verified that there is a lack of knowledge related to the profession. Finally, it was found that some skills need improvement and development. To correct or mitigate these weaknesses, an Educational Action Plan was proposed with actions such as the position adequacy of the Executive Secretaries and the mapping of the sectorial skills of the working places suggested for them; standardization of Secretary's bonus at the institution and establishment of criteria based on

skills for the appointment of civil servants; development of awareness actions about the role and attributions of the position; improvement of a people development policy related to the position skills of Executive Secretary or the function of Secretary; and creation of a commission for the elaboration of a UFJF writing manual and adequacy of the models of documents on SEI.

**Keywords:** Executive Secretariat. Skills. UFJF.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Organograma 1	- Estrutura da UFJF .....	42
Esquema 1	- Modelo de Gestão por Competências .....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Formação dos Secretários Executivos .....	45
Gráfico 2	- Cargo dos participantes .....	78
Gráfico 3	- Formação acadêmica dos Secretários Executivos – Graduação .....	79
Gráfico 4	- Formação acadêmica dos Secretários Executivos – Especialização .....	80
Gráfico 5	- Formação acadêmica dos Secretários Executivos – Mestrado .....	81
Gráfico 6	- Formação acadêmica dos Secretários Executivos – Doutorado .....	81
Gráfico 7	- Formação acadêmica dos Secretários – Graduação .....	82
Gráfico 8	- Formação acadêmica dos Secretários – Especialização .....	83
Gráfico 9	- Formação acadêmica dos Secretários – Mestrado .....	83
Gráfico 10	- Satisfação com as oportunidades de capacitação x Grupos pesquisados	85
Gráfico 11	- Necessidade de capacitação x Oportunidade de capacitação .....	86
Gráfico 12	- Existência de FG ou CD .....	90
Gráfico 13	- Relação cargo x FG/CD .....	91
Gráfico 14	- Relação setor de atuação x Grupos pesquisados .....	93
Gráfico 15	- Relação chefe imediato x Grupos pesquisados .....	95
Gráfico 16	- Atividade 1 (Assessoria direta aos gestores) x Grupos pesquisados .....	97
Gráfico 17	- Atividade 2 (Fazer requisições diversas) x Grupos pesquisados .....	99
Gráfico 18	- Atividade 3 (Atender pessoas) x Grupos pesquisados .....	100
Gráfico 19	- Atividade 4 (Gerenciar informações) x Grupos pesquisados .....	100
Gráfico 20	- Atividade 5 (Elaborar documentos) x Grupos pesquisados .....	101
Gráfico 21	- Atividade 6 (Receber e protocolar correspondências) x Grupos pesquisados .....	102
Gráfico 22	- Atividade 7 (Controlar correspondências) x Grupos pesquisados .....	103
Gráfico 23	- Atividade 8 (Organizar eventos) x Grupos pesquisados .....	103
Gráfico 24	- Atividade 9 (Organizar viagens) x Grupos pesquisados .....	104
Gráfico 25	- Atividade 10 (Supervisionar equipes de trabalho) x Grupos pesquisados .....	105
Gráfico 26	- Atividade 11 (Arquivar documentos) x Grupos pesquisados .....	106
Gráfico 27	- Atividade 12 (Prestar serviços em outro idioma) x Grupos pesquisados	106
Gráfico 28	- Atuação gerencial x Grupos pesquisados .....	112
Gráfico 29	- Atuação gerencial x Atividade 10 (Supervisionar equipes de trabalho)	113

Gráfico 30	-	Relacionamento com colegas de trabalho x Grupos pesquisados .....	114
Gráfico 31	-	Relacionamento com a chefia x Grupos pesquisados .....	115
Gráfico 32	-	Afirmativa 5 (Autonomia para tomada de decisões) x Grupos pesquisados .....	116
Gráfico 33	-	Afirmativa 6 (Conhecimento da regulamentação da profissão) x Grupos pesquisados .....	117
Gráfico 34	-	Afirmativa 7 (Conhecimento do código de ética do profissional de secretariado) x Grupos pesquisados .....	118
Gráfico 35	-	Afirmativa 8 (Conhecimento do Manual de Redação da Presidência da República) x Grupos pesquisados .....	119
Gráfico 36	-	Conhecimento do Manual de Redação da Presidência da República x Atividade 5 (Elaborar documentos) .....	120
Gráfico 37	-	Afirmativa 9 (Importância da formação acadêmica na área para o desempenho da função) x Grupos pesquisados .....	121
Gráfico 38	-	Importância da formação acadêmica na área para o desempenho da função x Capacitação realizada .....	121
Gráfico 39	-	Importância da formação acadêmica na área para o desempenho da função x Capacitação desejada .....	122
Gráfico 40	-	Afirmativa 10 (Habilidade em algum idioma estrangeiro) x Grupos pesquisados .....	123
Gráfico 41	-	Habilidade em algum idioma estrangeiro x Prestar serviços em outro idioma .....	124
Gráfico 42	-	Afirmativa 11 (Abertura às mudanças) x Grupos pesquisados .....	125
Gráfico 43	-	Afirmativa 12 (Atuação empreendedora) x Grupos pesquisados .....	126
Gráfico 44	-	Afirmativa 13 (Atuação proativa) x Grupos pesquisados .....	127
Gráfico 45	-	Afirmativa 14 (Administração do tempo) x Grupos pesquisados .....	128
Gráfico 46	-	Afirmativa 15 (Visão holística da organização) x Grupos pesquisados .	128
Gráfico 47	-	Afirmativa 16 (Realização de tarefas abaixo do nível de habilidade) x Grupos pesquisados .....	130
Gráfico 48	-	Afirmativa 17 (Falta de autonomia no trabalho) x Grupos pesquisados	130
Gráfico 49	-	Falta de autonomia no trabalho x Autonomia para tomada de decisões	131
Gráfico 50	-	Afirmativa 18 (Valorização do desempenho) x Grupos pesquisados ....	132

Gráfico 51	-	Afirmativa 19 (Habilidade em lidar com novas tecnologias) x Grupos pesquisados .....	135
Gráfico 52	-	Pergunta 1 (Conhecimento em planejamento, organização, direção e controle) x Grupos pesquisados .....	136
Gráfico 53	-	Conhecimento em planejamento, organização, direção e controle x Supervisionar equipes de trabalho .....	137
Gráfico 54	-	Pergunta 2 (Conhecimento sobre organização de eventos) x Grupos pesquisados .....	138
Gráfico 55	-	Conhecimento sobre organização de eventos x Organizar eventos .....	139
Gráfico 56	-	Pergunta 3 (Conhecimento sobre redação oficial) x Grupos pesquisados .....	140
Gráfico 57	-	Conhecimento sobre redação oficial x Conhecimento do Manual de Redação da Presidência da República .....	141
Gráfico 58	-	Pergunta 4 (Conhecimento em gestão documental e arquivística) x Grupos pesquisados .....	142
Gráfico 59	-	Conhecimento em gestão documental e arquivística x Arquivar documentos .....	143
Gráfico 60	-	Pergunta 5 (Conhecimento sobre planejamento estratégico) x Grupos pesquisados .....	143
Gráfico 61	-	Pergunta 6 (Conhecimento sobre organização e métodos) x Grupos pesquisados .....	145
Gráfico 62	-	Pergunta 7 (Conhecimento em idioma estrangeiro) x Grupos pesquisados .....	146
Gráfico 63	-	Conhecimento em idioma estrangeiro x Habilidade em idioma estrangeiro .....	146
Gráfico 64	-	Pergunta 8 (Conhecimento em informática e recursos tecnológicos) x Grupos pesquisados .....	148
Gráfico 65	-	Conhecimento em informática e recursos tecnológicos x Habilidade em lidar com novas tecnologias .....	149
Gráfico 66	-	Pergunta 9 (Irritação no trabalho) x Grupos pesquisados .....	150
Gráfico 67	-	Pergunta 11 (Rispidez no trabalho) x Grupos pesquisados .....	151
Gráfico 68	-	Irritação no trabalho x Rispidez no trabalho .....	152

Gráfico 69	- Pergunta 10 (Inteligência emocional e habilidade para trabalhar sob pressão) x Grupos pesquisados .....	153
Gráfico 70	- Pergunta 13 (Habilidade para lidar com pressão) x Grupos pesquisados .....	154
Gráfico 71	- Pergunta 12 (Execução de várias atividades ao mesmo tempo) x Grupos pesquisados .....	155
Gráfico 72	- Execução de várias atividades ao mesmo tempo x Administração do tempo .....	156
Gráfico 73	- Pergunta 14 (Liderança e trabalho em equipe) x Grupos pesquisados ..	157

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Comparação dos conteúdos curriculares .....	38
Quadro 2	- Competências e habilidades .....	39
Quadro 3	- Lotação dos servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo .....	47
Quadro 4	- Alocação das funções de Secretário .....	49
Quadro 5	- Percorso metodológico quanto aos procedimentos técnicos – Capítulo 2 .....	70
Quadro 6	- Percorso metodológico quanto aos procedimentos técnicos – Capítulo 3 .....	71
Quadro 7	- Instrumento de pesquisa .....	73
Quadro 8	- Objetivos pretendidos a partir das questões iniciais que compõem o questionário semiestruturado .....	76
Quadro 9	- Correlação das atividades adicionais com as atividades listadas e/ou atribuições e/ou competências do Secretário Executivo .....	108
Quadro 10	- Dados da pesquisa e ações propositivas .....	163
Quadro 11	- Ferramenta 5W2H .....	165
Quadro 12	- Ações a serem executadas pela equipe gestora .....	166
Quadro 13	- Adequação da lotação dos Secretários Executivos .....	170
Quadro 14	- Uniformização das gratificações de Secretário e estabelecimento de critérios para as nomeações .....	173
Quadro 15	- Ações de conscientização .....	175
Quadro 16	- Política de desenvolvimento de pessoas .....	177
Quadro 17	- Criação de comissão para elaboração do Manual de Redação da UFJF ..	180

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1	- Funções Gratificadas de Secretário .....	48
----------	--	----

## LISTA DE SIGLAS

Abes	Associação Brasileira de Entidades de Secretárias
Camp	Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CD	Cargo de Direção
Cdara	Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos
CES	Câmara de Educação Superior
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNE	Conselho Nacional de Educação
Consu	Conselho Superior
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
Fenassec	Federação Nacional das Secretárias e Secretários
FG	Função Gratificada
GRSE	Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo
Ifes	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MP	Medida Provisória
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Nupla	Núcleo de Planejamento, Assessoria e Assistência
O&M	Organização e Métodos
PAC	Plano Anual de Contratações
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PAE	Plano de Ação Educacional
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDIC	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PGC	Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PNE	Plano Nacional de Educação

Proades	Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação
Prodim	Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais
Progepe	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
Prograd	Pró-reitoria de Graduação
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
QRSTA	Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo
QRSTAE	Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo em Educação
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences/Pacote Estatístico para as Ciências Sociais
SRTE	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego
TAE	Técnico-administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>SECRETARIADO EXECUTIVO: BREVE HISTÓRICO E O EXERCÍCIO DA PROFISSÃO NA UFJF .....</b>	<b>26</b>
2.1	A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO BRASIL .....	26
2.1.1	<b>Regulamentação, reconhecimento da profissão e representatividade .....</b>	<b>27</b>
2.1.2	<b>Perfil atual e competências do profissional de Secretariado Executivo .....</b>	<b>29</b>
2.2	<b>O SECRETARIADO EXECUTIVO NAS IFES .....</b>	<b>35</b>
2.2.1	<b>Diferenças na formação do profissional de Secretariado Executivo e do profissional de Letras .....</b>	<b>37</b>
2.2.2	<b>Importância do Secretário Executivo na estrutura das Ifes .....</b>	<b>40</b>
2.3	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA .....	41
2.3.1	<b>O Secretário Executivo na UFJF .....</b>	<b>43</b>
2.3.2	<b>Formação acadêmica e lotação dos Secretários Executivos da UFJF .....</b>	<b>45</b>
<b>3</b>	<b>A ABORDAGEM DA COMPETÊNCIA: UMA ANÁLISE DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UFJF .....</b>	<b>51</b>
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO .....	51
3.1.1	<b>Conceito de competência .....</b>	<b>51</b>
3.1.2	<b>Gestão por competências .....</b>	<b>56</b>
3.1.3	<b>Políticas de gestão de pessoas relacionadas à gestão por competências nas Ifes .....</b>	<b>64</b>
3.2	METODOLOGIA .....	68
3.3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	77
3.3.1	<b>Perfil dos servidores .....</b>	<b>77</b>
3.3.1.1	<i>Cargo, formação e capacitação .....</i>	<i>77</i>
3.3.1.2	<i>Caracterização funcional .....</i>	<i>89</i>
3.3.2	<b>Atividades desenvolvidas .....</b>	<b>97</b>
3.3.3	<b>Competências apresentadas .....</b>	<b>112</b>
<b>4</b>	<b>PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE) .....</b>	<b>160</b>
4.1	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO .....	164
4.2	DETALHAMENTO DA PROPOSIÇÃO .....	169
4.2.1	<b>Adequação da lotação dos Secretários Executivos .....</b>	<b>169</b>

<b>4.2.2</b>	<b>Uniformização das gratificações de Secretário e estabelecimento de critérios para as nomeações .....</b>	<b>172</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Ações de conscientização .....</b>	<b>174</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Política de desenvolvimento de pessoas .....</b>	<b>176</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Criação de comissão para elaboração do Manual de Redação da UFJF ...</b>	<b>179</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>182</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>186</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado .....</b>	<b>198</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da necessidade de combater a exclusão social e a elitização do acesso à educação superior no Brasil, bem como da pretensão de cumprir as metas do Plano Nacional de Educação – PNE (2001-2010), surgiram os programas de expansão do ensino superior federal, cuja primeira fase, denominada pelo Ministério da Educação (MEC) de Expansão I, ocorreu no período entre 2003 e 2007 e teve como principal meta interiorizar o ensino superior público federal (BRASIL, 2012).

Em 2007, foi criado o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído através do Decreto nº 6.096/2007. Seu objetivo principal era criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, através do melhor aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos das universidades federais. Para tanto, foram previstos recursos financeiros para construção e readequação de infraestrutura e equipamentos, para a compra de bens e serviços, e para despesas de custeio e pessoal associadas à expansão (BRASIL, 2007).

Essa segunda fase, por meio do Reuni, aumentou consideravelmente o número de universidades e, principalmente, o número de *campi* abertos no interior do país. Segundo o MEC, de 2003 a 2010 houve um aumento de 31% no número de universidades federais e um crescimento de 85% no número de *campi*. Além disso, entre 2011 e 2014, foram criados mais 47 *campi* (BRASIL, 2012).

Em relação ao quantitativo de servidores técnico-administrativos, entre 2003 e 2007 há oscilação causada pelo redimensionamento do quadro, de forma a atender ao disposto na Lei nº 9.632, de 1998, que dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Com o Reuni, a partir de 2008 há um aumento crescente na contratação dos técnicos administrativos. E a partir de 2010, há um crescimento ainda maior e mais significativo devido à publicação do Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRSTA), o qual permitiu às universidades repor automaticamente as vagas originárias de vacâncias. Além disso, foram autorizadas novas vagas para concursos públicos (BRASIL, 2012).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2011) corrobora o exposto acima quando diz que, em 2004, o novo cenário de crescimento da economia ajudou a iniciar uma fase de expansão do quadro de pessoal da administração federal e, ao mesmo tempo, decidiu-se pela reabertura dos concursos públicos. Carvalho (2011) ressalta que essa iniciativa tem como compromisso a profissionalização do serviço público.

Nesse contexto, a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) aderiu ao Reuni ainda em 2007, sendo a 18ª instituição de ensino superior a fazer a adesão. A decisão foi tomada após votação no Conselho Superior (Consu) da UFJF e as mudanças começaram a partir de 2008 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2007). Como consequência da expansão, em 2012 o Consu aprovou a criação de um *campus* Avançado da UFJF na cidade de Governador Valadares, Minas Gerais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2012). Quanto ao quantitativo de servidores técnicos administrativos, a UFJF, em dezembro de 2007, possuía 1.119 servidores. Em dezembro de 2018, o número já havia aumentado para 1.574 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a, 2019b).

Segundo Oliveira e Silva (2011, p. 7), “a gestão contemporânea de pessoas no contexto das Ifes foi efetivada por meio do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005”. O PCCTAE organiza os cargos do Plano de Carreira em cinco níveis: A, B, C, D e E, a partir do requisito de escolaridade (BRASIL, 2005a). Neste trabalho, será abordado mais especificamente o cargo de Secretário Executivo (nível E), por ser este o cargo desta pesquisadora que, além de possuir a graduação em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade Federal de Viçosa, também possui MBA em Assessoria Executiva e, desde o fim da sua graduação, sempre atuou na área, primeiramente em empresa privada e, desde meados de 2014, na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Relacionando esse cargo com o quantitativo de servidores no mesmo período abordado acima (dez. 2007 a dez. 2018), o número de Secretários Executivos na UFJF aumentou de 7 para 36 a partir do primeiro concurso em 2008 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a, 2019b).

Apesar de o PCCTAE apontar, para ingresso no referido cargo, curso superior em Letras ou Secretário Executivo Bilíngue (*sic*), a lei que regulamenta a profissão de Secretário, Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, alterada pela Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, em seu artigo 6º, deixa<sup>1</sup> claro que o exercício da profissão de Secretário (executivo ou não) requer prévio registro na Delegacia Regional do Trabalho do Ministério do Trabalho

---

<sup>1</sup> No dia 12/11/2019 foi publicada uma medida provisória (MP nº 905) que, em seu art. 51, revogava dispositivos que tratavam do registro profissional de oito categorias, dentre elas o profissional de Secretariado Executivo. Com essa mudança, o registro na autoridade trabalhista não seria mais necessário (BRASIL, 2019a). No entanto, a MP nº 905 foi revogada pela MP nº 955, de 20 de abril de 2020, publicada no Diário Oficial da União na mesma data. Dessa forma, o registro volta a ser requerido para a prática profissional (BRASIL, 2020).

(BRASIL, 1985), posteriormente denominada Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE):

O exercício da profissão de Secretário requer prévio registro na Delegacia Regional do Trabalho do Ministério do Trabalho e far-se-á mediante a apresentação de documento comprobatório de conclusão dos cursos previstos nos incisos I e II do Art. 2º desta lei e da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS. (BRASIL, 1985, recurso on-line).

É considerado Secretário Executivo, de acordo com o artigo 2º da Lei nº 9.261/1996, apenas o profissional diplomado por curso superior de Secretariado (no Brasil ou no exterior) legalmente reconhecido (com revalidação do diploma em caso de instituição no exterior) ou o portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência da lei, tiver comprovado o exercício efetivo, durante pelo menos 36 meses, das atribuições mencionadas no artigo 4º da mesma lei. A Lei nº 9.261/1996, em seu artigo 3º, também garantiu o direito ao exercício da profissão aos que, na data de vigência da lei, embora não habilitados pelo artigo 2º, comprovassem pelo menos 5 anos ininterruptos ou 10 anos intercalados de exercício de atividades próprias de secretaria (BRASIL, 1996).

Buscando identificar as exigências e os critérios estabelecidos para os concursos públicos para o cargo de Secretário Executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), Oliveira *et al.* (2016) analisaram 110 editais que ofereciam 531 vagas para Secretários Executivos entre os anos de 2009 e 2015. No entanto, a pesquisa mostrou que somente 57 editais (308 vagas) foram de fato destinados a Secretários Executivos, ou seja, foram exclusivamente para candidatos habilitados profissionalmente, de acordo com a Lei nº 7.377, de 1985.

A falta de exigência do registro profissional e também a falta de cobrança dos conteúdos específicos da área nas provas dos concursos, apontadas por Oliveira *et al.* (2016), acabam favorecendo os candidatos graduados em Letras, que são admitidos no serviço público sem a comprovação de que possuem os conhecimentos e as habilidades necessárias de um Secretário Executivo.

Na UFJF, dos 36 ocupantes do cargo de Secretário Executivo (em exercício nos dois *campi*), apenas 2 possuem curso superior em Secretariado Executivo<sup>2</sup>. A grande maioria tem

---

<sup>2</sup> Segundo os dados enviados pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), apenas dois servidores possuem graduação em Secretariado Executivo. No entanto, a pesquisa de campo revelou que um terceiro servidor, além da graduação em Letras, também possui o curso tecnólogo em Secretariado Executivo, considerado de nível superior pelo MEC.

graduação em Letras. Sendo assim, torna-se pertinente analisar o perfil do profissional exigido e o perfil do profissional admitido, que hoje faz parte do quadro de servidores, tendo em vista que são cursos de graduação com diferentes perfis e que ensinam conhecimentos e habilidades distintas, no intuito de verificar se esses profissionais adquiriram as competências necessárias através da experiência e das ações de desenvolvimento.

Além disso, não há um padrão de distribuição desses profissionais entre os setores da UFJF e falta clareza nos critérios utilizados para a lotação dos Secretários Executivos. Como consequência, muitos Secretários Executivos ficam subutilizados (lotados em setores em que não há demanda para tal profissional), enquanto outros servidores com cargos diversos atuam com Função Gratificada (FG) para serem Secretários.

Dado o exposto, surge a necessidade de avaliar o perfil dos atuais Secretários Executivos da UFJF (baseado nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Secretariado Executivo, bem como na legislação da profissão), analisando também as atividades por eles desenvolvidas e o local de sua atuação dentro da universidade. Sendo assim, surgem as seguintes questões norteadoras da pesquisa: qual o perfil dos Secretários Executivos da UFJF e como esse profissional está sendo utilizado nas demandas administrativas dos diferentes setores em que estão lotados nesta instituição?

Em alinhamento com o questionamento proposto, esta dissertação tem como objetivo geral analisar o perfil, as competências e as atividades desenvolvidas pelos Secretários Executivos da UFJF e propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para estes profissionais. Foram definidos como objetivos específicos: apresentar um histórico da profissão e da entrada dos Secretários Executivos nas Ifes e na UFJF; descrever o perfil de atuação e as competências dos profissionais graduados em Secretariado Executivo e compará-los com os dos profissionais graduados em Letras; examinar o perfil e o local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários na UFJF; analisar as atividades desenvolvidas e as competências demonstradas por estes profissionais na UFJF; e propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para os Secretários Executivos da universidade.

Justifica-se este estudo na tentativa de se ter um melhor aproveitamento dos Secretários Executivos da instituição, bem como avaliar se existe um *gap* no perfil do profissional exigido e no perfil do servidor que foi admitido, para, assim, propor medidas adequadas na busca pela eficiência e eficácia da gestão universitária.

A hipótese que norteou esta pesquisa foi que o profissional em questão não está sendo bem utilizado em relação às demandas administrativas da instituição, ou por não estarem

lotados em setores mais adequados à profissão, ou por falta de conhecimentos na área, já que a maioria não possui formação em Secretariado Executivo.

Para alcançar os objetivos propostos, optou-se por fazer uma pesquisa qualitativa e descritiva, que tem como ênfase compreender o fenômeno. Para isso, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica (levantamento de informações relacionadas à pesquisa) e a pesquisa documental (pesquisa realizada através de documentos institucionais, de legislação, e levantamento de dados no Portal da Transparência do Governo Federal). Foi utilizado, como instrumento da pesquisa de campo, questionário semiestruturado que foi enviado aos Secretários Executivos da instituição, bem como aos servidores que possuem Função Gratificada para atuar como Secretários e aos servidores que possuíam Função Gratificada até julho de 2019, momento em que perderam a função devido ao Decreto nº 9.725/2019 (BRASIL, 2019b).

Em relação à estrutura da pesquisa, o primeiro capítulo desta dissertação compreende esta introdução. O segundo capítulo teve os objetivos de apresentar um histórico da profissão e da entrada dos Secretários Executivos nas Ifes e na UFJF, descrever o perfil de atuação e as competências dos profissionais graduados em Secretariado Executivo, e compará-los com os dos profissionais graduados em Letras (área de formação da maioria dos Secretários Executivos da UFJF). Para isso, foi apresentada a regulamentação da profissão de Secretariado, sua representatividade, perfil atual dos profissionais de Secretariado Executivo, suas competências e atividades (baseados nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Secretariado Executivo, bem como na legislação da profissão), e também a inserção do Secretário Executivo nas Ifes e as diferenças na formação dos profissionais em Letras e em Secretariado Executivo. O profissional também foi contextualizado no âmbito da UFJF. Como metodologia do segundo capítulo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica (por meio de livros, artigos científicos e dissertações, principalmente) e pesquisa documental (realizada através de documentos institucionais e de legislação), no intuito de levantar informações relacionadas à profissão de Secretariado Executivo e ao contexto deste profissional na UFJF, além de sustentar algumas evidências e contribuir com o embasamento teórico utilizado na análise dos dados.

Dando continuidade, o terceiro capítulo desenvolveu o referencial teórico com base na gestão por competências e teve os objetivos de examinar o perfil e o local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários na UFJF e analisar as atividades desenvolvidas e as competências demonstradas por estes profissionais na referida universidade. Sendo assim, no terceiro capítulo, também foi

feita uma pesquisa bibliográfica e documental a respeito da gestão por competências, e foi realizada uma pesquisa de campo com os servidores do campus de Juiz de Fora ocupantes do cargo de Secretário Executivo e com os servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários ou que a recebiam até julho de 2019. O instrumento utilizado para a pesquisa foi o questionário semiestruturado, cuja aplicação foi realizada via ferramenta *Google* Formulários. Os objetivos do questionário foram: mapear o perfil e as competências desses servidores, bem como as atividades desenvolvidas por eles, a fim de avaliar se possuem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para o exercício de tais atividades; e identificar as demandas dos setores em que atuam, no intuito de verificar se tais locais de atuação seriam ou não os mais adequados para os Secretários Executivos. Toda a metodologia da pesquisa e da coleta e análise de dados foi explicada nesse capítulo, que foi finalizado com a análise dos dados coletados.

Em síntese, a análise dos dados obtidos permitiu constatar que há uma falha na distribuição dos Secretários Executivos na instituição e que falta padronização na concessão das gratificações de Secretário, além da ausência de critérios predefinidos para as nomeações das funções. Foi verificado, ainda, que há um desconhecimento relacionado à profissão, tanto por servidores que estão atuando como Secretários Executivos (com ou sem o cargo), como por gestores. Por último, foi averiguado que algumas competências específicas necessitam de aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Finalmente, após a análise realizada de acordo com os objetivos pretendidos, no quarto capítulo desta dissertação foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) com ações baseadas na teoria apresentada e direcionadas à solução dos obstáculos encontrados, como a adequação da lotação dos Secretários Executivos e o mapeamento das competências setoriais dos locais de atuação sugeridos para esses profissionais; a uniformização da gratificação de Secretário na instituição e estabelecimento de critérios baseados em competências para a nomeação de servidores; o desenvolvimento de ações de conscientização, envolvendo gestores e servidores, sobre o papel e as atribuições do cargo ou função; o aperfeiçoamento de uma política de desenvolvimento de pessoas relacionada às competências do cargo de Secretário Executivo ou da função de Secretário; e a criação de uma comissão para elaboração de um manual de redação da UFJF e adequação dos modelos de documentos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

A partir desse plano, espera-se conseguir colaborar para um futuro dimensionamento do cargo e mapeamento das competências, visando à adequada política de gestão de pessoas para esses profissionais na instituição, bem como ao desenvolvimento de ações necessárias

para que se tenha um melhor aproveitamento desses servidores, de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado. Quanto à capacitação, especificamente, espera-se contribuir para a definição de políticas de desenvolvimento das competências dos Secretários Executivos e demais servidores que atuam como Secretários. Por fim, serão tecidas algumas considerações finais relacionadas ao trabalho como um todo.

## **2 SECRETARIADO EXECUTIVO: BREVE HISTÓRICO E O EXERCÍCIO DA PROFISSÃO NA UFJF**

Este capítulo tem por objetivos apresentar um histórico da profissão e admissão dos Secretários Executivos nas Ifes e na UFJF, e descrever o perfil de atuação e as competências dos profissionais graduados em Secretariado Executivo e compará-los com os dos profissionais graduados em Letras (área de formação da maioria dos Secretários Executivos da UFJF). Para isso, na primeira seção será apresentado um breve histórico da profissão e sua regulamentação, bem como a organização sindical dos profissionais, o perfil atual e as competências do profissional de Secretariado Executivo.

Na segunda seção, será abordada a inserção dos Secretários Executivos nas Ifes, bem como sua importância na estrutura das instituições. Serão apresentadas também as diferenças nas formações dos profissionais e as competências desejadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais tanto para o curso de Secretariado Executivo como para o curso de Letras.

A terceira e última seção irá apresentar como a UFJF está estruturada para, então, contextualizar o profissional no âmbito da universidade, abordando como se deu a entrada dos Secretários Executivos, sua formação e também a atual lotação desses profissionais.

### **2.1 A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO BRASIL**

Existem indícios de que a história do Secretariado teve início nos tempos antigos, na Macedônia. Desde então, com o passar dos anos, a profissão foi conquistando lugar nas organizações sociais, comerciais e políticas, com várias nomenclaturas, mas sempre com as suas duas características principais: administração e escrita. Deixou de ser uma profissão exclusivamente masculina e tornou-se predominantemente feminina, principalmente após a Primeira e Segunda Guerras Mundiais<sup>3</sup>, quando houve uma lacuna de mão de obra masculina no setor produtivo. Nessa época ocorreu, também, uma desvalorização da profissão, que passou a ser vista mais como servil, já que as Secretárias apenas executavam técnicas secretariais básicas (SABINO; ROCHA, 2004).

---

<sup>3</sup> A partir da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), o setor produtivo testemunhou uma lacuna na mão de obra masculina, que havia sido direcionada para os campos de batalha. Por esse motivo, o mercado de trabalho para as mulheres começou a ter êxito. A Segunda Guerra Mundial (1939-1945) intensificou ainda mais esse processo, tornando a profissão exclusivamente feminina (SABINO; ROCHA, 2004).

No Brasil, a profissão foi novamente valorizada com a chegada das empresas multinacionais e dos complexos industriais, quando se constatou a necessidade de capacitar melhor esses profissionais. Assim, a partir da década de 70, foram criados os primeiros cursos superiores de Secretariado (SABINO; ROCHA, 2004; MEDEIROS; HERNANDES, 2006). Iniciou-se, então, uma série de conquistas importantes para a área, que serão detalhadas na próxima subseção.

### **2.1.1 Regulamentação, reconhecimento da profissão e representatividade**

Segundo Figueiredo (1987), o “Clube das Secretárias”, fundado em 1965, pode ser considerado como a primeira forma de organização da classe. Posteriormente, em 1970, o clube foi transformado na “Associação das Secretárias do Rio de Janeiro”, primeira associação civil que tinha como objetivo reunir e agrupar a classe, em busca de maior conscientização e aprimoramento profissional.

Em pouco tempo, foram surgindo outras associações em quase todos os estados do país, o que culminou na criação, em 1976, da Associação Brasileira de Entidades de Secretárias (Abes), tendo em vista a necessidade de um órgão para coordenar as entidades de classe existentes e representá-las em nível nacional (FIGUEIREDO, 1987).

Nos anos seguintes, o movimento pôde comemorar duas vitórias: a Lei nº 1.421/1977, que institui a data de 30 de setembro como o Dia Nacional da Secretária, e a promulgação da Lei nº 6.556, de 5 de setembro de 1978, que dispõe sobre a atividade de Secretário, reconhecendo a categoria (MARTINS-SANTOS, 2015).

Desde o reconhecimento da profissão, a lei só permite o exercício da atividade ao portador de certificado de conclusão de curso regular de Secretariado, em nível de 2º grau, ou ao profissional que apresente qualquer certificado do mesmo nível e que, na data de vigência da lei, tivesse dois ou mais anos de atividades próprias de Secretário. Em seu artigo 6º, a Lei nº 6.556/1978 estabelece que o exercício da atividade depende de registro na Delegacia Regional do Trabalho (BRASIL, 1978). Martins-Santos (2015) ressalta que, apesar de reconhecer a profissão, a lei não indica mecanismos de obrigatoriedade em seu cumprimento.

Cabe destacar também que, nessa época, foi exigido somente o 2º grau para se exercer as atividades de Secretário, pois ainda estavam surgindo os primeiros cursos superiores, portanto ainda não haviam Secretários formados em cursos de 3º grau.

A regulamentação da profissão aconteceu somente em 1985, com a publicação da Lei nº 7.377, que faz a distinção entre o Técnico em Secretariado, ou simplesmente Secretário,

(2º grau) e o Secretário Executivo (3º grau). Essa lei foi alterada pela Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996. De acordo com a legislação, em ambos os casos – Técnico em Secretariado e Secretário Executivo, para ser considerado como tal, é necessária a formação na área (curso de 2º grau em Secretariado – para Técnico em Secretariado –, ou curso superior – para Secretário Executivo) ou a comprovação de um tempo mínimo de exercício efetivo, na data de início da lei, das atribuições constantes no art. 4º da referida lei. Além disso, mais uma vez, foi destacado que o exercício da profissão requer registro prévio, que é obtido mediante a comprovação de conclusão dos cursos previstos ou através da prova da atuação por meio da Carteira de Trabalho e Previdência Social e de declarações das empresas nas quais os profissionais tenham desenvolvido as atividades (BRASIL, 1985, 1996).

Martins-Santos (2015) destaca que a regulamentação ocorreu em um período de grandes transformações, principalmente tecnológicas, o que resultou na transformação do profissional, que desempenhava apenas tarefas rotineiras, em um gestor secretarial, com atuação multidisciplinar.

A próxima conquista foi obtida em 1987, quando o então Ministro do Trabalho assinou a Portaria nº 3.103, que reconheceu a profissão como Categoria Diferenciada, devido às singularidades do exercício das atividades do profissional, e concedeu o enquadramento sindical. Na mesma ocasião, foi entregue a primeira Carta Sindical à entidade do Rio Grande do Sul, transformada em Sindicato de Secretários. A partir dali, as demais associações foram transformadas em sindicatos e, em 1988, em Curitiba, foi criada a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (Fenassec), principal entidade de Secretariado do Brasil, que até hoje luta pela criação dos Conselhos Regionais e Federal de Secretariado.

A união da classe impulsionou a criação de um Código de Ética Profissional de Secretariado, publicado no Diário Oficial da União em 7 de julho de 1989. “O Código de Ética determina, entre os direitos e deveres do Secretariado, as penalidades sob aquele que exercer inadequadamente a profissão: da advertência à cassação do Registro Profissional” (SABINO; ROCHA, 2004, p. 17). Além disso, o código também fixa normas de procedimentos dos profissionais em exercício e regula as relações com a própria categoria, com os poderes públicos e com a sociedade, bem como evidencia a questão do sigilo profissional.

Martins-Santos (2015) complementa ainda, como conquistas da área, o aumento do número de cursos técnicos e de bacharelado e o crescimento da área científica. A autora enfatiza que, mesmo com todas essas conquistas, o profissional de Secretariado ainda tem enfrentado obstáculos em relação a sua valorização e reconhecimento pleno pela sociedade,

que desconhece as mudanças e a evolução que ocorreram na área, bem como obstáculos quanto a sua lotação nas estruturas organizacionais. Como desafios da área, a autora destaca o desconhecimento do novo perfil do profissional e representações sociais ultrapassadas (visões cheias de estereótipos, percepção equivocada do profissional, valorização inversamente proporcional ao perfil que lhe é cobrado); a inexistência dos conselhos federal e regionais de Secretariado (sem eles não há como fiscalizar o exercício ilegal da profissão por profissionais sem formação específica na área); e o alto número de atuantes na profissão sem formação (o que leva à desvalorização dos indivíduos que atendem às exigências previstas na lei).

Considerando todo esse histórico da profissão e, principalmente, as mudanças e a evolução que ocorreram na área, um novo perfil do profissional de Secretariado Executivo foi surgindo, com novas competências, sobretudo gerenciais. É isso que a próxima seção irá apresentar: o perfil atual do profissional de Secretariado Executivo e suas competências.

### **2.1.2 Perfil atual e competências do profissional de Secretariado Executivo**

Ao longo das décadas, houve uma evolução da profissão e, com isso, uma mudança significativa no perfil do profissional. Sai a imagem do indivíduo que simplesmente anota recados, digita correspondências, abre e arquiva documentos, e executa pequenas tarefas e entra o profissional polivalente, com conhecimentos múltiplos, habilidades gerenciais e sociais, que não só recebe ordens, mas opina, propõe soluções e orienta. Veiga (2007) argumenta que, além das atividades operacionais, o Secretário Executivo desempenha o papel de gestor de processos, de pessoas e de informação. Bortolotto e Willers (2005) afirmam que essa mudança possibilitou a esses profissionais conquistar mais espaço junto aos dirigentes e às equipes de trabalho. Apesar dessas mudanças, algumas características continuaram, como conhecimentos em administração, idiomas e domínio da escrita, além de discrição, sigilo e ética.

Mata (2009) e Sabino e Rocha (2004) defendem que o mercado de trabalho atual exige que esses profissionais sejam capazes de atuar como assessores (viabilizando os processos e retirando do executivo o maior número de tarefas possível), gestores (intermediando e gerindo equipes, projetos e programas), empreendedores (implantando soluções que otimizam o trabalho) e consultores (auxiliando e oferecendo estratégias de melhorias aos pontos críticos ou diagnosticando e resolvendo problemas e conflitos ou, ainda, realizando consultorias em outras organizações ou setores). Para isso, Mata (2009), Garcia e D'Elia (2005) e Azevedo e Costa (2006) alegam que é preciso ter velocidade, visão da empresa, assertividade, capacidade

de realização, inteligência emocional, capacidade de lidar com pressão, bom relacionamento pessoal e liderança.

Em relação à inteligência emocional, Goleman (2012) defende que ela é composta por cinco aspectos principais: conhecimento das próprias emoções (ter consciência de si mesmo e de seu comportamento frente às diversas situações); controle das emoções (capacidade de lidar e guiar as emoções e seu estado de espírito); automotivação (capacidade de motivar a si mesmo e realizar as tarefas e ações necessárias para o alcance dos seus objetivos); reconhecimento das emoções dos outros (ter empatia e habilidade de comunicação interpessoal não verbal); e saber lidar com relacionamentos (capacidade de relacionamento interpessoal).

Santiago, Reis e Santos (2014, p. 103) esclarecem que é extremamente importante “que o secretário executivo explore e desenvolva suas emoções no ambiente de trabalho”. Para isso, os autores explicam que é preciso uma autoavaliação constante no sentido de conhecer a melhor maneira de administrar suas emoções, com o objetivo de melhorar o relacionamento inter e intragrupal.

O profissional de Secretariado Executivo também atua como agente de mudanças, já que está ao lado das pessoas que geralmente as promovem e deve ser o primeiro a entender, aceitar, praticar e, principalmente, disseminar as mudanças, tendo em vista que ele é o elo entre as pessoas da organização (GARCIA; D’ELIA, 2005; MATA, 2009).

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações<sup>4</sup> (CBO), os profissionais dessa área assessoram os executivos no desempenho das suas funções, gerenciam informações, coordenam e controlam equipes e atividades, e prestam serviços em idiomas estrangeiros. A CBO também pontua que os Secretários Executivos trabalham nas mais variadas atividades da indústria, comércio e serviços, além da administração pública (BRASIL, 2019c). Fato que exige uma formação eclética, flexibilidade e capacidade de adaptação.

O perfil desejado do formando, de acordo com a Resolução nº 3 do Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior (CNE/CES), engloba sólida formação geral e humanística, com aptidão para análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades relativas tanto à administração pública como à privada; postura reflexiva e crítica; e capacidade de gerir e administrar processos e pessoas (BRASIL, 2005b).

O artigo 4º da mesma resolução define com mais detalhes as competências e habilidades que os Secretários Executivos devem apresentar após a sua formação:

---

<sup>4</sup> Classificação feita pelo Ministério do Trabalho que reconhece a existência de ocupações no mercado de trabalho brasileiro.

- I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
- II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;
- III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais;
- VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
- IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
- XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
- XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e
- XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. (BRASIL, 2005b, p. 2-3).

Considerando que o Secretário Executivo atua como *staff* (apoio) no processo decisório, é necessário saber gerar ou otimizar resultados e, para isso, é preciso ter conhecimento do negócio, da cultura e filosofia da empresa, da sua visão, missão, objetivos e metas (GARCIA; D'ELIA, 2005). Albernaz (2011) assevera que a visão holística, que é um requisito crucial para o desempenho das atividades do Secretário Executivo, deve ser associada ao seu potencial perceptivo, a fim de reconhecer os dados e informações que são importantes no momento atual e os que estão sujeitos a terem relevância no futuro. Mata (2009) complementa dizendo que o Secretário Executivo deve ter, também, a consciência e a clareza de sua atuação como gerador de resultados indiretos e ser proativo, aceitando e assumindo responsabilidades, e prevenindo possíveis problemas. Além disso, para atuar como gestor, deve dominar as etapas de planejamento, organização, controle e direção das suas atividades e responsabilidades.

Em relação às atividades de gerenciamento na atuação secretarial, Barros *et al.* (2013) citam: o planejamento e organização dos serviços de secretaria; o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe e avaliação do alcance destes; a participação na

distribuição das atividades dos colaboradores; a supervisão das atividades de funcionários; e o desenvolvimento de atividades de liderança. Para isso, as autoras elucidam que são necessárias competências gerenciais, como a compreensão de si mesmo e dos outros, a construção de equipes, a administração de informações por meio do pensamento crítico, a administração do tempo e do estresse, e a comunicação eficaz. Tagliari e Durante (2011) reforçam que, na maioria das vezes, a gestão desenvolvida pelo Secretário Executivo é no nível tático (departamental ou setorial).

Importa destacar que muitos problemas administrativos são causados pela ineficiência na comunicação. Assim, uma das competências mais importantes para que o profissional de Secretariado Executivo atue como agente facilitador é a comunicação, que é uma habilidade social e profissional, que demanda saber ouvir, não apenas a linguagem verbal, mas também as mensagens não verbais, simbólicas. O Secretário Executivo lida o tempo todo com clientes internos e externos, e isso requer troca de informações, levantamento de dados, contatos, ou seja, requer uma boa comunicação para que o serviço seja eficiente (AZEVEDO; COSTA, 2006; GARCIA; D'ELIA, 2005; MATA, 2009). Com os clientes internos, Bortolotto e Willers (2005) defendem que o profissional de Secretariado Executivo deve ter uma postura de facilitador e intermediador das ações para a execução das atividades.

Ferreira (2011), através da sua pesquisa com os gestores sobre as competências que eles conseguiam identificar nos Secretários Executivos dos seus setores na Universidade Federal do Ceará, destaca que as competências mais citadas foram: proatividade, capacidade para tomada de decisão, capacidade de comunicação e liderança.

Raviani (2015), ao investigar quais são as 12 competências mais importantes para o trabalho dos Secretários Executivos nas Ifes, averiguou que são necessárias as seguintes competências: redação, comprometimento, trabalho em equipe, responsabilidade, assessoramento, conhecimento da instituição, ética, Língua Portuguesa, relacionamento interpessoal, controle de documentos, resolução de problemas e cooperação.

De acordo com Bortolotto e Willers (2005), as competências dos Secretários Executivos podem ser divididas em dois grupos: competências técnicas (atendimento ao cliente; comunicação e expressão; logística; gerenciamento da documentação; e informação) e competências humanas (ética; relações interpessoais – que exigem flexibilidade de comportamento e equilíbrio emocional –; e relações intrapessoais – motivação e liderança).

Já Moreira *et al.* (2020) dividiram as competências secretariais requeridas pelas Ifes em cinco grandes áreas ou macrocompetências: assessoria (que está relacionada às atividades de administrar agendas, despachar com a direção, administrar pendências, secretariar

reuniões, entre outras); gestão da comunicação (alinhada com atividades como atender pessoas, elaborar documentos e gerenciar informações); gestão da informação (relacionada às atividades de levantar e gerenciar informações, criar e manter atualizado banco de dados, controlar correspondência e arquivar documentos, por exemplo); gestão de pessoas (alinhada com atividades como planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria, estabelecer atribuições da equipe, supervisionar e gerir equipes de trabalho); e, por último, gestão de eventos e viagens (envolve atividades de planejamento de um evento de modo geral e suporte durante o evento, e planejamento de viagens – solicitação de diárias, passagens, hospedagem). Além disso, para todas as macrocompetências, os autores estabelecem microcompetências requeridas. Cabe ainda destacar as atitudes mais listadas por Moreira *et al.* (2020): comprometimento, responsabilidade, ética profissional, discrição, iniciativa, autonomia para a tomada de decisões, bom relacionamento interpessoal e equilíbrio emocional.

Em consonância com as competências e habilidades destacadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais, através da Resolução do CNE/CES nº 3/2005, as leis que regulamentam a profissão estabelecem as seguintes atribuições para o profissional:

- I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
- II - assistência e assessoramento direto a executivos;
- III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
- IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
- V - interpretação e sintetização de textos e documentos;
- VI - (vetado);
- VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
- VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;
- IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;
- X - conhecimentos protocolares. (BRASIL, 1996, recurso on-line).

Cabe lembrar que essas atribuições referem-se a um cargo de confiança, por isso este requer uma conduta ética exemplar, principalmente no que tange ao sigilo profissional. Para desenvolver tais funções, é preciso ainda dominar as técnicas secretariais, quais sejam: realizar contatos (seja por telefone, pessoalmente ou eletronicamente); agendar compromissos e reuniões; fazer *follow-up* (manual ou eletrônico); redigir documentos e correspondências, de acordo com as técnicas de redação empresarial e oficial; organizar e participar de reuniões; organizar eventos; preparar viagens da equipe; e lidar com sistemas de dados, documentação e

arquivo, sejam eles físicos ou eletrônicos (AZEVEDO; COSTA, 2006; GARCIA; D'ELIA, 2005; MEDEIROS; HERNANDES, 2006; SABINO; ROCHA, 2004).

Algumas vezes, a organização de eventos é feita pelo Secretário Executivo e pela área geradora do evento. Logo, é relevante conhecer os passos necessários para a organização de um evento, bem como entender de cerimonial e protocolo, seja para coordenar as atividades ou para fazer o *follow-up* com os responsáveis (AZEVEDO; COSTA, 2006; GARCIA; D'ELIA, 2005).

No que tange às atividades desempenhadas, Raviani (2015) ressalta que elas se concentram em torno de três elementos: informações, documentos e pessoas. Ferreira (2011) ressalta ainda que, na prática, nem sempre predominam as atividades previstas na lei, tendo em vista que são as competências individuais juntamente com as atividades da empresa e o perfil do administrador que determinam as rotinas secretariais.

Importa destacar, também, que as atribuições dos Secretários Executivos previstas em lei são bem diferentes das atribuições (também previstas em lei) do Técnico em Secretariado, também denominado de Secretário apenas, cargo de nível médio que possui atribuições somente operacionais, conforme exposto na Lei nº 7.377/1985:

- I - organização e manutenção dos arquivos de secretaria;
- II - classificação, registro e distribuição da correspondência;
- III - redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro;
- IV - execução de serviços típicos de escritório, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico. (BRASIL, 1985, recurso on-line).

É possível verificar, perante a comparação das atribuições, que o Secretário Executivo possui um perfil de gestor, com atribuições mais complexas, enquanto o Técnico em Secretariado ou Secretário, apenas executa tarefas técnicas de secretaria, muitas vezes sob a coordenação de um Secretário Executivo.

Assim, grandes mudanças ocorreram no perfil do profissional de Secretariado Executivo, que foi se adaptando às novas competências exigidas pelo mercado de trabalho. A esse respeito, Tagliari e Durante (2011, p. 28) afirmam que “o perfil do secretário, antes restrito a técnicas e operações simplificadas, agora engloba atribuições, competências e responsabilidades em nível gerencial, ampliando as possibilidades de atuação nas diferentes estruturas organizacionais”. Com essa evolução, surgiu também um novo espaço de atuação

para esses profissionais: as Instituições Federais de Ensino Superior, tópico que será abordado na próxima seção.

## 2.2 O SECRETARIADO EXECUTIVO NAS IFES

A figura do Secretário Executivo surge no serviço público a partir do enquadramento feito através da Lei nº 7.596, de 1987, quando foi instituído o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) para os servidores docentes e Técnicos Administrativos, aprovado pelo Decreto nº 94.664, do mesmo ano. Na ocasião, os cargos foram separados em três grupos baseados no nível escolar (nível superior, nível médio e nível de apoio) e os Técnicos Administrativos em Educação (TAE) que desempenhavam funções típicas de Secretário e que tivessem diploma de nível superior em qualquer área foram habilitados a ocupar o cargo de Secretário Executivo, conforme a regulamentação da profissão (BRASIL, 1985, 1987a, 1987b). Em consonância com a Constituição Federal de 1988, foi estabelecido que o ingresso nos cargos aconteceria mediante concurso público de provas ou de provas e títulos.

Em 2005, foi instituída a Lei nº 11.091, que trata da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. A partir da implantação do PCCTAE, foram autorizados os concursos públicos para o cargo de Secretário Executivo no âmbito das Ifes (BRASIL, 2005a).

De acordo com a Lei nº 11.091/2005, o requisito para ingresso no cargo é possuir curso superior em Letras ou Secretário Executivo Bilíngue (*sic*) (BRASIL, 2005a). Cabe refletir aqui se não faltou explicitar que se tratam dos cursos de Letras com modalidade de bacharelado em Secretariado Executivo Bilíngue, como foi o caso da Universidade Federal de Viçosa entre os anos de 1991 a 1997 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2013) e outras universidades do país. Apesar de não ter ficado clara essa informação, o requisito para ingresso foi complementado através do Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, documento utilizado para encaminhar a descrição dos cargos Técnico-Administrativos em Educação, até a regulação prevista no § 2º do art. 8º da mesma lei: “as atribuições específicas de cada cargo serão detalhadas em regulamento” (BRASIL, 2005a, recurso on-line). O ofício, além das atribuições, acrescentou como requisito a habilitação profissional de acordo com a Lei nº 7.377/1985:

**REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:**

- **ESCOLARIDADE:** Curso Superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngüe
- **OUTROS:**
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:** Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 dispõe sobre a profissão de Secretário e dá outras providências. (A redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inc. VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º foram alterados pela Lei nº 9261, de 10-01-1996). (BRASIL, 2005c, p. 47).

A descrição sumária do cargo apresentada no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC contempla o assessoramento de direções e de atividades de ensino, pesquisa e extensão; o atendimento a usuários internos e externos; a organização de viagens e eventos; o gerenciamento de informações; a coordenação e controle de equipes e atividades; o controle de documentos e correspondências; e o fornecimento de serviços em idioma estrangeiro (BRASIL, 2005c).

Em março de 2017, o MEC enviou para os dirigentes de gestão de pessoas o Ofício-Circular nº 1/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC, revogando o ofício anterior que indicava os descritivos de todos os cargos previstos no PCCTAE, retornando às descrições constantes do PUCRCE, de 1987, até a publicação do regulamento previsto na Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2017). Essa revogação caracteriza um retrocesso e uma preocupação em relação aos cargos que, ou estão defasados, ou não existiam no PUCRCE, bem como inviabiliza a realização de concursos para determinados cargos. Recentemente, em janeiro de 2018, o Governo Federal, por meio do Decreto nº 9.262, vedou a abertura de concurso público e de provimento do cargo de Secretário Executivo (BRASIL, 2018).

Entretanto, Oliveira *et al.* (2016), na pesquisa realizada sobre os concursos para o cargo de Secretário Executivo nas Ifes, sinalizam que os editais utilizaram a descrição do cargo contida no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, porém a maioria não respeitou o requisito de habilitação profissional, além de muitos editais não cobrarem conteúdo referentes à formação em Secretariado Executivo nas provas dos concursos, o que acarretou a posse de muitos servidores graduados em Letras. Outros autores, como Cunha (2007 apud FERREIRA, 2011) e Duarte (2008 apud FERREIRA, 2011) também confirmaram esse mesmo panorama de desacordo com a lei vigente à época em relação aos concursos da administração pública. As pesquisas recomendam que os Secretários do setor público busquem a formação na área para desenvolver suas atividades com maior competência.

Por outro lado, existem instituições de ensino federais, como a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal do Ceará (UFC), que respeitaram a

legislação e exigiram o registro profissional para a posse no cargo de Secretário Executivo (FERREIRA, 2011; LEAL; SOUZA; MOREIRA, 2018).

A distinção entre a formação dos profissionais graduados em Letras e a dos graduados em Secretariado Executivo, bem como a diferenciação de suas competências desejadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais serão detalhadas na próxima subseção.

### **2.2.1 Diferenças na formação do profissional de Secretariado Executivo e do profissional de Letras**

A partir do momento em que é diagnosticada uma grande quantidade de profissionais graduados em Letras atuando como Secretários Executivos nas Ifes, torna-se necessário discutir a relação estabelecida entre esses profissionais e as diferenças na formação de ambos, que começam desde a classificação da ocupação até a formação e competências de cada área.

Na CBO, a profissão de Secretariado Executivo está classificada dentro dos seguintes grupo e subgrupos: profissionais das ciências e das artes; profissionais das ciências sociais e humanas; e profissionais de organização e administração de empresas e afins, enquanto os profissionais formados em Letras ocupam o grupo dos profissionais das ciências e das artes, subgrupo profissionais do ensino (BRASIL, 2019c).

Em relação à formação, o Quadro 1 faz uma comparação dos conteúdos básicos, específicos e teórico-práticos relacionados aos dois cursos de graduação, constantes das Diretrizes Curriculares Nacionais:

Quadro 1 - Comparação dos conteúdos curriculares

	<b>Curso de Secretariado Executivo</b>	<b>Curso de Letras</b>
<b>Conteúdos básicos</b>	Estudos relacionados com as ciências sociais, com as ciências jurídicas, com as ciências econômicas e com as ciências da comunicação e da informação.	Estudos relacionados à área dos Estudos Linguísticos e Literários, contemplando o desenvolvimento de competências e habilidades específicas.
<b>Conteúdos específicos</b>	Estudos das técnicas secretariais, da gestão secretarial, da administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas, de organização e métodos, de psicologia empresarial, de ética geral e profissional, além do domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e do aprofundamento da língua nacional.	Estudos complementares ao exercício da profissão, incluindo os estudos linguísticos e literários, práticas profissionalizantes, projetos de pesquisa, seminários e congressos. No caso das licenciaturas, devem constar conteúdos definidos para a educação básica, as didáticas próprias de cada conteúdo e as pesquisas que as embasam.
<b>Conteúdos teórico-práticos</b>	Laboratórios informatizados, com as diversas interligações em rede, estágio curricular supervisionado e atividades complementares, especialmente a abordagem teórico-prática dos sistemas de comunicação, com ênfase em <i>softwares</i> e aplicativos.	Estágios, projetos de extensão e de docência.

Fonte: Adaptado de Brasil (2001, 2005b).

Analisando o Quadro 1, é possível perceber uma grande diferença na formação dos profissionais de Secretariado Executivo e Letras. Enquanto os primeiros recebem uma formação ampla relacionada à administração privada e pública e gestão secretarial, que os deixam aptos a gerenciar e administrar processos e pessoas, e a atuar nos níveis de comportamento micro, meso e macro-organizacional, os últimos formam profissionais para lidar com as linguagens, especialmente a verbal, com ênfase em conhecimentos linguísticos e literários.

As Diretrizes Curriculares Nacionais também especificam as competências e habilidades necessárias, mostradas no Quadro 2:

Quadro 2 - Competências e habilidades

Curso de Secretariado Executivo	Curso de Letras
Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações.	Domínio do uso da Língua Portuguesa ou de uma língua estrangeira, nas suas manifestações oral e escrita, em termos de recepção e produção de textos.
Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais.	Reflexão analítica e crítica sobre a linguagem como fenômeno psicológico, educacional, social, histórico, cultural, político e ideológico.
Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.	Visão crítica das perspectivas teóricas adotadas nas investigações linguísticas e literárias, que fundamentam sua formação profissional.
Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.	Preparação profissional atualizada, de acordo com a dinâmica do mercado de trabalho.
Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão.	Percepção de diferentes contextos interculturais.
Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.	Utilização dos recursos da informática.
Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia.	Domínio dos conteúdos básicos que são objeto dos processos de ensino e aprendizagem no ensino fundamental e médio.
Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções.	Domínio dos métodos e técnicas pedagógicas que permitam a transposição dos conhecimentos para os diferentes níveis de ensino.
Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.	-
Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais.	-
Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos.	-
Efícaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.	-
Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.	-

Fonte: Adaptado de Brasil (2001, 2005b).

Ao examinar as competências e habilidades relacionadas ao curso de Secretariado Executivo, é perceptível a relação direta de todas as competências com as atribuições do

cargo. Por outro lado, ao verificarmos as competências do curso de Letras, somente duas competências têm relação com o cargo de Secretário Executivo (domínio do uso da Língua Portuguesa ou de uma língua estrangeira, nas suas manifestações oral e escrita, em termos de recepção e produção de textos; e utilização dos recursos da informática). Dessa forma, pode-se dizer que o profissional graduado em Letras não tem a formação necessária para atuar no cargo de Secretário Executivo.

Feita a distinção entre a formação dos profissionais graduados em Letras e a dos graduados em Secretariado Executivo, bem como a diferenciação das competências desejadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de ambos os cursos, importa apresentar qual é a relevância que os profissionais de Secretariado Executivo possuem dentro das Instituições Federais de Ensino Superior.

### **2.2.2 Importância do Secretário Executivo na estrutura das Ifes**

Uma das características das Ifes é que elas possuem uma estrutura de decisões colegiadas e uma organização de cargos executivos que geralmente são ocupados pelos docentes que, muitas vezes, não se afastam das atividades de docência e/ou pesquisa para exercê-los. Sendo assim, os cargos de assessoria e secretaria normalmente são assumidos por TAE. Considerando que o Secretário Executivo possui características de um assessor, esse profissional consegue se inserir bem neste espaço, atuando como assessor, mediador e articulador (BÍSCOLI, 2005; FERREIRA, 2011).

Outro aspecto pontuado por Ferreira (2011) é a rotatividade desses cargos de direção, que podem mudar a cada quatro ou dois anos, ou às vezes mais, se forem reeleitos. De qualquer forma, essa rotatividade pode levar a uma descontinuidade do trabalho do gestor. Algumas vezes, ele é substituído quando está terminando de se familiarizar com as atividades administrativas, fato que também contribui para que o Secretário Executivo se destaque, tendo em vista que a frequente substituição dos cargos de chefia torna o papel do assessor essencial, já que ele possui habilidades e conhecimentos sobre a organização e o funcionamento do setor que o próximo chefe talvez não possua, sendo, por conseguinte, o elo para a continuidade das atividades daquele setor.

Sousa (2014) também destaca que a atuação de um “Secretário” nas Ifes é muito mais abrangente, considerando que não se limita ao cargo de Secretário Executivo, já que existem diversos servidores TAE que recebem Função Gratificada para exercerem a função de Secretário sem estarem investidos no cargo de Secretário Executivo. A autora esclarece,

ainda, que não existe exigência quanto a competências e habilidades específicas para a ocupação de Funções Gratificadas ou cargos de confiança, sendo eles de livre nomeação do gestor.

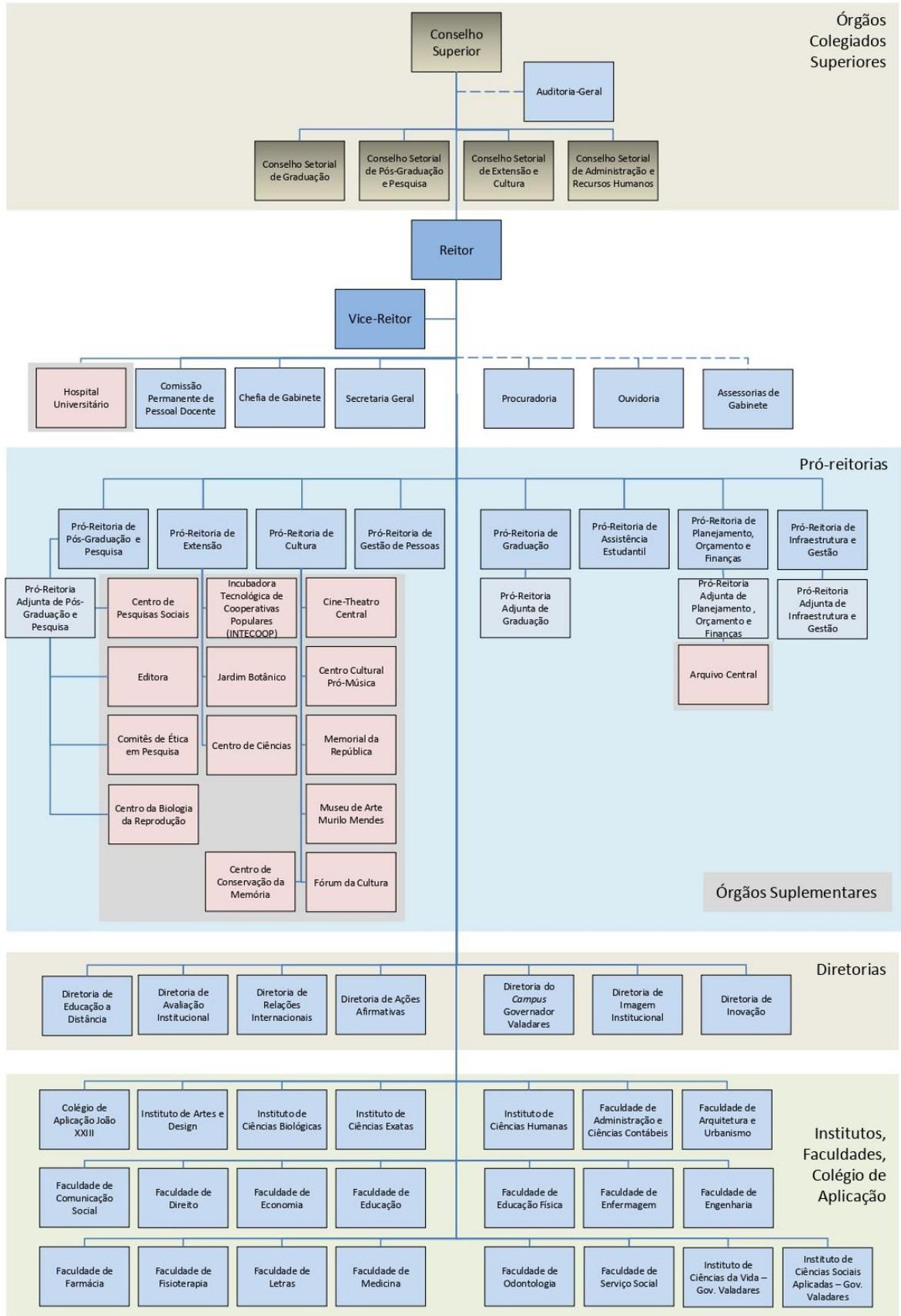
A próxima seção abordará exclusivamente a UFJF, sua estrutura e organização, bem como a contextualização do Secretário Executivo no âmbito dessa universidade.

### 2.3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

A Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada em dezembro de 1960 através da Lei nº 3.858 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1998). Em 2012, em decorrência do Reuni, foi aprovada a criação de um *campus* avançado na cidade de Governador Valadares, em Minas Gerais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2012).

Atualmente, para desenvolver suas atividades, a universidade está estruturada em 5 Órgãos Colegiados Superiores: Reitoria, 8 Pró-reitorias, 1 Secretaria Geral, 7 Diretorias (sendo uma em Governador Valadares), 22 Unidades Acadêmicas (sendo duas no *campus* de Governador Valadares) e 15 Órgãos Suplementares, conforme mostra o Organograma 1:

Organograma 1 - Estrutura da UFJF



Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019c).

Os Órgãos Colegiados Superiores são órgãos deliberativos e normativos, sendo o Conselho Superior o órgão máximo de deliberação interna da instituição. À Reitoria, cabe coordenar e supervisionar todas as atividades da universidade, contando com a assessoria das Pró-reitorias, Secretaria Geral, Diretorias e Assessorias que, todas juntas, compreendem a Administração Superior da universidade. Os Órgãos Suplementares ficam vinculados à Reitoria e dão suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão, cultura e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1998). O Reitor é nomeado para um mandato de quatro anos. Já os cargos de Vice-reitor, Pró-reitores e Diretores são de livre nomeação do Reitor.

Na esfera das Pró-reitorias e das maiores Diretorias, existem Coordenações e Gerências que desenvolvem atividades-meio sob a supervisão do Pró-reitor ou do Diretor.

Em relação às Unidades Acadêmicas, o Diretor também é eleito para um período de quatro anos. Quanto à estrutura das Unidades Acadêmicas, estas são divididas em Departamentos que, segundo o Regimento Geral da UFJF, aprovado pela Resolução nº 13/1999, são as menores subdivisões da estrutura organizacional para efeitos de organização administrativa (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1999). O Chefe de Departamento assume o cargo por um período de dois anos, podendo ser reconduzido. Existem, ainda, as Coordenações dos Cursos de Graduação (que são eleitos para um mandato de três anos, permitida a recondução) e as Coordenações dos Programas de Pós-graduação da unidade. Além disso, ainda é possível encontrar os Núcleos Acadêmicos, que englobam profissionais de uma ou mais unidades, de acordo com linhas de trabalhos definidas, para o desenvolvimento de atividades-fim da UFJF (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1999).

A próxima subseção irá tratar, especificamente, do profissional de Secretariado Executivo no âmbito da UFJF, discorrendo como se deu a admissão desses profissionais na universidade para, posteriormente, apresentar a formação e a lotação dos atuais Secretários Executivos da instituição, considerando a estrutura e o organograma apresentados.

### **2.3.1 O Secretário Executivo na UFJF**

Os primeiros Secretários Executivos da Universidade Federal de Juiz de Fora foram dois servidores que foram enquadrados no PUCRCE em 1987, através da Lei nº 7.596 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a).

Em 2008, através do Edital nº 029/2008 – PRORH, foi aberto o primeiro concurso que contemplava vagas para este cargo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2008). Desde então, foram lançados mais dois editais: Edital 12/2014-PRORH/UFJF e Edital 13/2014-PRORH/UFJF (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2014a, 2014b). Ao longo desses anos, o número de Secretários Executivos passou de 7 para 36.

Ao questionar a Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE)<sup>5</sup>, pertencente à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) da UFJF, a respeito dos documentos exigidos para a posse no cargo de Secretário Executivo, mais especificamente à comprovação da habilitação profissional (de acordo com a Lei nº 7.377/1985), a resposta enviada foi a seguinte:

Os requisitos para ingresso (escolaridade mínima) exigidos para os cargos TAEs, e portanto, no caso, para o cargo de secretário executivo, são determinados pela Lei 11.091/2005. Consta da Lei em questão que tais requisitos para ingresso são: Curso superior em Letras ou Secretário Executivo Bilíngue. A habilitação profissional é exigida quando a legislação ou o desempenho das funções da profissão assim o determinam. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019d, recurso on-line).

No entanto, mesmo com a lei de regulamentação da profissão exigindo o registro prévio na Delegacia Regional do Trabalho (atual SRTE), a UFJF não exigiu o registro profissional dos servidores que foram aprovados em concurso para o cargo em questão. Isso pode ser comprovado através dos últimos editais lançados desde 2008, cujo requisito é apenas curso superior em Letras ou Secretário Executivo Bilíngue (*sic*) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2008, 2014a, 2014b). A não exigência do registro profissional acabou admitindo servidores que poderiam não ter os conhecimentos e as habilidades necessárias de um Secretário Executivo. Leal, Souza e Moreira (2018) apontam que esse é um problema que já foi detectado em outras Ifes. Todavia, as autoras mostram também que há pesquisa na UFSC que revela um cenário um pouco diferente em relação à atuação do profissional de Secretariado Executivo e justifica esse cenário pela exigência da habilitação profissional para a posse deles naquela instituição.

Além disso, Oliveira *et al.* (2016) também ressaltam que os conhecimentos específicos da área quase não são cobrados nas provas dos concursos, o que facilita ainda mais a entrada de candidatos graduados em Letras como Secretários Executivos. Fato esse que também pode

---

<sup>5</sup> O questionamento foi feito por *e-mail* em março de 2019.

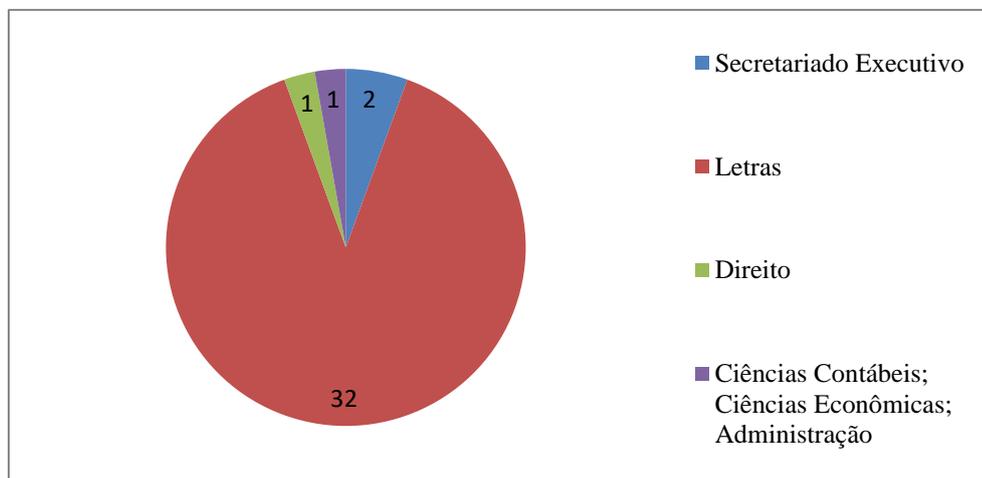
ser comprovado nos últimos editais lançados pela UFJF. No Edital de 2008, o conteúdo cobrado na prova de conhecimentos gerais foi Língua Portuguesa e legislação, e na prova de conhecimentos específicos foi, novamente, Língua Portuguesa e legislação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2008). Já nos outros dois editais, a única diferença é que foi incluído raciocínio lógico-quantitativo na prova de conhecimentos gerais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2014a, 2014b). Mais uma vez, na prova de conhecimentos específicos, foram cobrados conteúdos relativos apenas à Língua Portuguesa e à administração pública (voltada para legislação).

Os três editais usaram exatamente a mesma descrição sumária do cargo enviada pelo Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (BRASIL, 2005c). No entanto, não respeitaram a exigência da habilitação profissional contida no mesmo ofício e na lei de regulamentação da profissão. Nesse contexto, foi preciso apurar a formação dos atuais Secretários Executivos da instituição e averiguar o local onde estão lotados, que será apresentado em seguida.

### 2.3.2 Formação acadêmica e lotação dos Secretários Executivos da UFJF

Segundo o Quadro de Referência de Servidores TAE - QRSTAE, a UFJF possui 36 códigos de vaga ocupados para o cargo de Secretário Executivo, sendo 33 no *campus* de Juiz de Fora e 3 no *campus* de Governador Valadares (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019e). Contudo, desses 36 profissionais, apenas 2 possuem curso superior em Secretariado Executivo, conforme mostra o Gráfico 1:

Gráfico 1 - Formação dos Secretários Executivos



Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019a).

Conforme pode ser visto no Gráfico 1, a grande maioria dos Secretários Executivos tem graduação em Letras, o que pode ser um problema, caso não tenham adquirido as competências requeridas de um Secretário Executivo, já que Sousa (2014) demonstra, através da sua pesquisa, que as atividades desenvolvidas pelos Secretários Executivos nas Ifes estão em consonância com o perfil que é formado nos cursos de graduação em Secretariado, que é diferente do perfil formado no curso de Letras, fato já demonstrado anteriormente.

Em relação à lotação dos Secretários Executivos da UFJF, percebe-se uma distribuição desigual dos ocupantes do cargo nos setores da universidade, sendo desconhecidos os critérios estabelecidos para essas decisões. Ao questionar a Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas (Camp) a respeito de como é feita a lotação dos Secretários Executivos na universidade, quais são os critérios utilizados e quais são os fatores considerados, a resposta obtida foi que a lotação dos servidores é feita levando em consideração a demanda da instituição. Em relação à remoção dos Secretários Executivos dentro da instituição, o coordenador ressaltou que esses processos atualmente são gerenciados pelo Núcleo de Planejamento, Assessoria e Assistência (Nupla) e afirmou que ainda não se têm os critérios utilizados no âmbito da Camp-Progepe (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019f).

Em contato com o Nupla para esclarecer a questão, foi informado que o setor trabalha por demanda (considerando os pedidos de remoção) e que, até o momento, não efetivaram lotação de Secretário Executivo. O núcleo ressaltou também que recebeu recentemente um pedido de remoção de um Secretário Executivo, mas que ele solicitou a remoção para um setor específico da UFJF, e, por este motivo, ainda não puderam atender à solicitação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019g).

Resumindo, falta clareza nos critérios para a lotação dos servidores com o cargo de Secretário Executivo, que são lotados considerando apenas a demanda por servidores da instituição, demandas que, muitas vezes, seriam resolvidas com um Assistente Administrativo, não necessitando de um Secretário Executivo.

Os Secretários Executivos estão distribuídos na UFJF conforme o Quadro 3:

Quadro 3 - Lotação dos servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo

<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA</b>
<b>Gerência de Cadastro/CAP/Progepe</b>
<b>Servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo</b>
<b>Lotação</b>
<i>Campus</i> Avançado Governador Valadares
<i>Campus</i> Avançado Governador Valadares
<i>Campus</i> Avançado Governador Valadares
Centro de Biologia da Reprodução
Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia
Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia
Coordenação de Assuntos e Registros Acadêmicos
Diretoria de Avaliação Institucional
Diretoria de Relações Internacionais
Diretoria de Relações Internacionais
Diretoria de Relações Internacionais
Editora da UFJF
Faculdade de Economia
Faculdade de Engenharia
Faculdade de Letras – Programa de Pós-graduação em Linguística
Faculdade de Medicina
Faculdade de Medicina – Núcleo de Assessoria, Treinamento e Estudos em Saúde
Faculdade de Medicina – Departamento de Medicina Veterinária
Gabinete do Reitor
Instituto de Artes e Design
Instituto de Artes e Design – Programa de Pós-graduação em Artes, Cultura e Linguagens
Instituto de Ciências Biológicas – Departamento de Nutrição
Instituto de Ciências Biológicas – Programa de Pós-graduação em Ciências Biológicas
Instituto de Ciências Exatas – Departamento de Estatística
Instituto de Ciências Exatas
Instituto de Ciências Humanas – Coordenação do Bacharelado
Pró-Reitoria de Cultura – Pró-música
Pró-Reitoria de Cultura – Cine Theatro Central
Pró-Reitoria de Cultura
Pró-Reitoria de Cultura
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Pró-Reitoria de Pesquisa – Adjunta
Pró-Reitoria de Pesquisa
Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças – Coordenação de Passagens, Hospedagens e Diárias
Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças – Patrimônio

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Juiz de Fora (2019h).

Considerando que a função do Secretário Executivo é auxiliar a gestão de uma organização, ele deve atuar em áreas estratégicas da instituição, junto aos maiores gestores. Segundo Machado (2019a), o nível estratégico abrange a alta administração, que tem a responsabilidade de gerenciar a organização como um todo e seus resultados. Considerando as características e a organização da Universidade Federal de Juiz de Fora, pode-se considerar

que o nível estratégico abrange os cargos de Reitor, Vice-reitor, Pró-reitores, Diretores Administrativos e Diretores de Unidades Acadêmicas. Por conseguinte, os Secretários Executivos deveriam estar lotados junto a esses gestores, para assessorá-los diretamente, conforme atribuição do cargo.

Nota-se, no entanto, de acordo com o Quadro 3, que alguns Secretários Executivos estão lotados em setores pequenos, como os Departamentos, que são as menores subdivisões da estrutura universitária para os efeitos de organização administrativa, ou estão distantes dos maiores gestores da universidade, o que sugere que eles estão sendo subaproveitados, já que são setores com um menor nível de complexidade, que poderiam ter suas atividades desenvolvidas por um Assistente em Administração. Ao mesmo tempo, existem diversos Assistentes em Administração ou até mesmo outros servidores com outros cargos (inclusive de classe C – nível fundamental) que recebem Função Gratificada para exercer a função de Secretário.

A Tabela 1 mostra o quantitativo de servidores que recebem FG de Secretário, agrupados por cargo:

Tabela 1 - Funções Gratificadas de Secretário

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>
Açougueiro	1
Assistentes em Administração	16
Contínuo	1
Copeiro	1
Jardineiro	1
Pedagogo	1
Secretário Executivo	1
Técnico em Assuntos Educacionais	1
Técnico em Secretariado	1

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019h).

Essas Funções Gratificadas de Secretário são classificadas em níveis (FG-1; FG-2; FG-3 e assim por diante). Esses níveis apenas diferenciam a remuneração da função. Na UFJF, as FG de Secretário estão alocadas conforme o Quadro 4:

Quadro 4 - Alocação das funções de Secretário

<b>Setor</b>	<b>Função</b>
Secretaria do Colégio de Aplicação João XXIII	FG-5
Secretaria da Faculdade de Comunicação Social	FG-5
Secretaria da Faculdade de Enfermagem	FG-5
Secretaria da Faculdade de Administração	FG-5
Secretaria da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo	FG-5
Pró-Reitoria de Cultura	FG-5
Secretaria da Faculdade de Fisioterapia	FG-5
Secretaria da Faculdade de Farmácia e Bioquímica	FG-5
Pró-Reitoria de Recursos Humanos	FG-5
Secretaria do Instituto de Ciências Exatas	FG-2
Secretaria do Instituto de Artes e Design	FG-2
Coordenação dos Restaurantes Universitários	FG-4
Secretaria da Faculdade de Educação Física e Desportos	FG-5
Secretaria da Faculdade de Educação	FG-5
Secretaria da Faculdade de Odontologia	FG-3
Secretaria da Faculdade de Engenharia	FG-2
Secretaria da Faculdade de Letras	FG-5
Secretaria de Pós-Graduação do Instituto de Ciências Humanas	FG-5
Secretaria da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	FG-1
Secretaria da Faculdade Direito	FG-3
Secretaria do Instituto de Ciências Biológicas	FG-2
Secretaria do Instituto de Ciências Humanas	FG-2
Secretaria da Faculdade de Medicina	FG-3
Secretaria da Pró-Reitoria de Graduação	FG-1

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Juiz de Fora (2019h).

De acordo com o Quadro 4, as Funções Gratificadas de Secretário alocadas nas Secretarias das Unidades Acadêmicas variam entre FG-2, FG-3 e FG-5. Nas unidades administrativas, as funções variam entre FG-1, FG-4 e FG-5, sendo que, entre as Pró-reitorias, somente a Progepe e a Pró-reitoria de Graduação (Prograd) possuem Funções Gratificadas para seus Secretários. As demais não possuem.

Recentemente, através do Decreto nº 9.725, de 12 de março de 2019, foram extintas diversas Funções Gratificadas (BRASIL, 2019b). Na UFJF, algumas dessas funções extintas eram de Secretário (FG-4 e FG-5). Dessa forma, se desconsiderarmos as FG extintas, teremos um total de 10 FG de Secretário distribuídas entre 7 Assistentes em Administração, 1 Contínuo, 1 Jardineiro e 1 Pedagogo. Segundo a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), essas 10 funções estão alocadas nos seguintes setores: Secretaria do Instituto de Ciências Exatas, Secretaria do Instituto de Artes e Design, Secretaria da Faculdade de Odontologia, Secretaria da Faculdade de Engenharia, Secretaria da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, Secretaria da Faculdade de Direito, Secretaria do Instituto de Ciências Biológicas,

Secretaria do Instituto de Ciências Humanas, Secretaria da Faculdade de Medicina e Secretaria da Pró-reitoria de Graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019h).

Comparando a alocação dessas funções com o Quadro 3, constata-se que quase todas as Funções Gratificadas (sete em dez) foram distribuídas para Secretarias de unidades que possuem Secretários Executivos. No entanto, o Secretário da unidade (que é quem exerce o papel de assessoria direta ao gestor da unidade) não é o Secretário Executivo, e sim outros servidores com cargos diversos, na maioria Assistentes em Administração. Mais uma vez, supõe-se que os Secretários Executivos estão sendo subaproveitados, enquanto existem diversos servidores que recebem Função Gratificada para exercer as atribuições do Secretário Executivo.

Considerando toda a descrição feita até aqui, acredita-se que os dois primeiros objetivos específicos desta pesquisa foram atingidos: apresentar um histórico da profissão e da entrada dos Secretários Executivos nas Ifes e na UFJF; e descrever o perfil de atuação e as competências dos profissionais graduados em Secretariado Executivo, e compará-los com os dos profissionais graduados em Letras. No próximo capítulo, será desenvolvido o referencial teórico com base na gestão por competências, além de apresentar a metodologia da pesquisa e a coleta e análise dos dados, com vistas a atingir o terceiro e quarto objetivos específicos deste trabalho, que são: examinar o perfil e o local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários na UFJF; e analisar as atividades desenvolvidas e as competências demonstradas por estes profissionais na UFJF.

### **3 A ABORDAGEM DA COMPETÊNCIA: UMA ANÁLISE DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UFJF**

Os objetivos deste capítulo são: examinar o perfil e o local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários na UFJF, e analisar as atividades desenvolvidas e as competências demonstradas por estes profissionais na UFJF. Para isso, serão pesquisadas as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que esses profissionais possuem e utilizam na prática.

Assim, primeiramente será desenvolvida a fundamentação teórica com base na gestão por competências. Em seguida, a segunda seção contém a apresentação e as justificativas das escolhas metodológicas utilizadas nesta pesquisa, com a descrição do tipo de pesquisa, da população e amostra, do método da coleta e análise dos dados e o instrumento utilizado, bem como a delimitação da pesquisa. O capítulo é finalizado com a apresentação dos dados coletados na pesquisa de campo, bem como a análise e discussão desses dados, que foram utilizados para subsidiar as propostas do quarto capítulo.

#### **3.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção será apresentado o conceito de competência, de acordo com as diferentes correntes (americana e europeia). Será abordado também o conceito de gestão por competências, que é mais amplo e abrange diversos subsistemas da gestão de recursos humanos, como seleção, desenvolvimento e capacitação de pessoal, e avaliação de desempenho. Ainda, serão discutidas algumas políticas de gestão de pessoas relacionadas à gestão por competências nas Ifes e no contexto da UFJF.

##### **3.1.1 Conceito de competência**

Inicialmente, é necessário ressaltar que a palavra competência, no senso comum, é utilizada para caracterizar uma pessoa qualificada para realizar algo. Por conseguinte, o seu antônimo implica negação dessa capacidade, bem como evoca um sentido pejorativo, depreciativo. Não é esta definição que será utilizada neste trabalho.

Não é recente a preocupação de ter pessoas capacitadas para o desempenho eficiente de determinada função nas organizações. No início do século XX, com base nos princípios tayloristas, as empresas aperfeiçoavam seus empregados com base somente nas questões

técnicas necessárias ao trabalho e às especificações do cargo, porém este tipo de visão começou a mudar devido às pressões sociais e ao aumento da complexidade das relações de trabalho. Assim, as organizações passaram a desenvolver seus empregados também em relação aos aspectos sociais e comportamentais pertinentes ao trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Fleury e Fleury (2001), o debate sobre o tema “competência” iniciou em 1973, nos Estados Unidos, quando da publicação do artigo chamado “*Testing for Competence rather than Intelligence*” por McClelland, que conceituou competência como uma característica implícita de uma pessoa, que tem relação eventual com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em situações específicas.

Desenvolve-se, a partir daí, a corrente americana, com foco de análise no indivíduo, que defende o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho e deixam um indivíduo apto a exercer determinado trabalho (CARBONE *et al.*, 2009). Segundo Dutra (2016), a corrente americana via a competência como capacidade. Fleury e Fleury (2001) explicam que a competência, nesse caso, seria um *input* (insumo) e afirmam que, embora o foco seja o indivíduo, grande parte dos autores americanos demonstra a importância de se alinhar as competências às necessidades advindas do cargo ou da organização.

Durand (2000) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões individuais, que também ficaram conhecidas pela sigla CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos são o conjunto de informações que são assimiladas pela pessoa e permitem ao indivíduo “entender o mundo” e saber o quê e o porquê. São os conhecimentos que aprendemos nos livros, na escola, na universidade e no trabalho, por exemplo. A habilidade consiste em agir de acordo com objetivos ou processos predefinidos – não exclui o conhecimento, mas também não necessita entender completamente o porquê de uma ação funcionar na prática; é o saber como fazer ou fazer uso produtivo do conhecimento, envolve a técnica e aptidão. Já as atitudes são aspectos sociais e afetivos referentes ao trabalho, como comportamento, identidade com os valores da organização, comprometimento, desejo ou determinação para entregar à instituição o comportamento esperado por ela para atingir os resultados; é o querer fazer.

Durand (2000) argumenta que a aprendizagem decorre de informações, ações e interações, e que ela acontece de forma simultânea e interdependente para as três dimensões genéricas (conhecimentos, habilidades e atitudes), já que para construir o conhecimento é necessária a exposição e a recepção a dados externos, que devem ser aceitos e integrados

como informações e, considerando que a habilidade é construída através da ação e as atitudes são formadas pelas interações sociais, não há aprendizagem eficaz sem a ação, bem como a habilidade fica vulnerável sem o conhecimento. Da mesma forma, o conhecimento não tem valor sem atitudes e as atitudes são inúteis se o indivíduo não souber como agir (se não houver habilidade). O autor defende que uma deficiência grande em uma das dimensões pode acarretar um prejuízo enorme às outras duas.

A corrente nascida na Europa foi liderada principalmente por franceses, como Zarifian e Le Boterf, que argumentam que competência é uma inteligência prática, ou seja, o indivíduo deve saber mobilizar os conhecimentos adquiridos para agir diante de uma situação profissional, bem como saber integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades no contexto profissional, que está cada vez mais dinâmico e complexo. Para essa corrente, os conhecimentos não possuem *status* de competência, a menos que sejam colocados em prática (FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2006).

Le Boterf (2006) acrescenta que possuir os recursos do “saber”, do “saber fazer” ou do “saber estar” não garante a eficácia ou a pertinência da ação. O autor acredita que um profissional que age com competência, e é visto como tal, ativa três dimensões da competência: a dimensão dos recursos disponíveis que ele mobiliza para agir (conhecimentos, habilidades e atitudes, que podem ser agrupados em recursos pessoais e em recursos do contexto, como manuais, base de dados e redes de cooperação); a dimensão da ação e, consequentemente, dos resultados produzidos (o desempenho ou a capacidade de conduzir práticas profissionais pertinentes às exigências demandadas); e, por último, a dimensão da reflexividade (distanciamento em relação às duas dimensões anteriores para que seja feita a análise das práticas e dos conhecimentos mobilizados – o profissional deve saber explicar as razões da ação e transferir os conhecimentos e habilidades).

O foco, então, passa a ser as realizações alcançadas pelos indivíduos no contexto de trabalho (CARBONE *et al.*, 2009). Dutra (2016) destaca que esse conceito de competência está associado à ideia de agregação de valor e à necessidade de o indivíduo compreender a demanda do contexto sobre ele, pois caso não compreenda, dará uma resposta incompleta ou incorreta e, muitas vezes, sem saber o que está acontecendo.

Os autores europeus defendem, ainda, que as equipes de trabalho possuem competências coletivas, que surgem das relações sociais existentes no grupo e da sinergia entre as competências individuais de cada membro (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Perseguino e Alves Pedro (2017) esclarecem que essa sinergia é que seria o valor agregado, pois as competências coletivas permanecem na empresa mesmo com a partida das pessoas, já que

essas competências podem ser reconstruídas por meio de interações e relações com novos colaboradores. Sendo assim, além de desenvolver as competências individuais do servidor, deve-se desenvolver, também, competências coletivas.

Com o passar dos anos, surgiu uma terceira corrente integradora ou holística que mistura as duas correntes anteriores e que, segundo Silva (2016), foi a corrente mais adotada no Brasil. Nesta linha, Carbone *et al.* (2009) definiram competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer uma atividade, expressas pelo desempenho mostrado por alguém em consequência da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes diante de situações no trabalho, o que agrega valor tanto para a organização como para o indivíduo.

A competência, de acordo com Freitas e Brandão (2005, p. 5), “é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido”. Segundo os autores, a competência revela que o indivíduo aprendeu algo novo, já que alterou a sua forma de atuar. Ruas (2012) explica que só há competência quando há a aplicação ou atualização daquilo que se sabe ou conhece em um contexto específico, ou seja, sem a ação, não há competência. O autor complementa dizendo que são nessas situações (de colocar em ação os recursos da competência) que se tem a chance de desenvolver a própria competência.

É importante destacar que o desempenho ou a expressão da competência são influenciados por dois fatores: internos (motivação, vontade em relação a algo) e externos (fatores presentes no contexto do trabalho em que o indivíduo está inserido). Entre os fatores externos estão: o modelo de gestão, a falta de recursos materiais, as condições ambientais (barulho, temperatura, iluminação, entre outros) e a falta de suporte organizacional. Posto isso, é preciso avaliar esses fatores limitadores da expressão das competências e propor soluções específicas para eles, a fim de que os profissionais tenham condições de expressar sua competência (SILVA, 2016).

Seguindo essa corrente, Fleury e Fleury (2001, p. 188) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Brandão e Guimarães (2001) complementam dizendo que, para que seja agregado valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, é necessário que a gestão de competências tenha como um dos objetivos principais o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo, além da melhoria do desempenho profissional e organizacional.

Em relação às competências do indivíduo, percebe-se que existem várias classificações e terminologias: quanto à amplitude ou níveis de abrangência, ao papel ocupacional, à dimensão temporal, à natureza, entre outras. Fleury e Fleury (2012), por exemplo, categorizam-nas em três blocos: competências técnicas profissionais (específicas para uma tarefa ou função); competências sociais (necessárias para interagir com as pessoas); e competências de negócio (relacionadas ao conhecimento do negócio, seus objetivos, ambiente político e social).

Brandão e Bahry (2005) classificam as competências como humanas ou profissionais (quando se referem a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (que são inerentes à organização ou a uma de suas unidades produtivas). Nesse sentido, Dutra (2016) explica que é possível observar uma troca de experiências que acontece em um processo contínuo: a organização transfere para as pessoas o seu patrimônio (que seriam as competências organizacionais), preparando-as para enfrentar desafios profissionais ou até pessoais, e as pessoas, ao desenvolverem suas competências pessoais, devolvem para a organização o seu aprendizado, capacitando a empresa para enfrentar novas situações.

Prahalad e Hamel (1990), uns dos autores que elevaram o conceito de competência ao nível organizacional, defendem que as organizações possuem competências básicas (relacionadas ao funcionamento da organização como um todo) e competências essenciais ou *core competences* que, para serem essenciais, devem oferecer benefícios reais aos clientes, serem difíceis de imitar e devem prover acesso a diferentes mercados. Prahalad e Hamel (1990) alegam que são as competências essenciais que fazem uma empresa crescer e que a diferencia das outras empresas, e essas competências estão relacionadas à harmonização dos fluxos de tecnologia, à organização do trabalho e à entrega de valor. Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 189), competência, para Prahalad e Hamel (1990) seria a “capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”. Nesse sentido, uma competência essencial pode estar relacionada ao domínio de qualquer etapa do ciclo de negócios.

Zarifian (1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001) discriminou cinco competências em uma organização: competências sobre processos (conhecimentos do processo de trabalho); competências técnicas (conhecimentos específicos em relação ao trabalho que será realizado); competências sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho); competências de serviço (competência técnica aliada ao impacto gerado no consumidor final pelo produto ou serviço); e competências sociais (autonomia, responsabilização e comunicação).

Para Fleury e Fleury (2001), segundo essa abordagem, a instituição estabelece a sua estratégia e as competências necessárias para executá-las, em um processo permanente de

aprendizagem. Consoante os autores, “aprendizagem pode ser assim pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa”, e é através dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais necessárias à implementação das suas estratégias (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 191).

Em relação às competências organizacionais, Gramigna (2007) as divide em quatro grupos, a saber: diferenciais ou distintivas, que a autora também chama de competência estratégica (são as percebidas pelos clientes e que permitem distinguir uma empresa de outras); essenciais (são as percebidas mais pelos clientes internos e são a base dos processos, garantindo qualidade dos produtos e serviços); básicas ou genéricas (são as competências que todos os profissionais de uma empresa devem possuir); e terceirizáveis (são as que não estão ligadas ao negócio e podem ser desenvolvidas por parceiros). A autora denomina as três últimas como competências de suporte.

Já Ruas (2012) categoriza as competências organizacionais em três dimensões: essenciais (são as competências que diferenciam a empresa das concorrentes e devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização); funcionais (competências específicas a cada área vital da empresa e estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área); e individuais (apesar de serem individuais, podem exercer influência no desenvolvimento das competências funcionais e até mesmo das essenciais, como é o caso das competências gerenciais).

Neste estudo, foi considerado o conceito de competência definido por Carbone *et al.* (2009), que adota os conceitos das duas correntes de forma complementar.

Tendo conceituado o significado de competência e discutido sobre as competências individuais e organizacionais, resta definir o conceito de gestão por competências, que é um pouco mais amplo e engloba diversos subsistemas da gestão de recursos humanos, como seleção, desenvolvimento e capacitação de pessoal, e avaliação de desempenho, tópicos que serão abordados em seguida.

### **3.1.2 Gestão por competências**

Brandão e Guimarães (2001) esclarecem que a gestão por competências deriva da *Resource-Based Management Theory*, que é uma teoria que defende que alguns atributos organizacionais (recursos) são fundamentais para obter vantagem competitiva em relação à

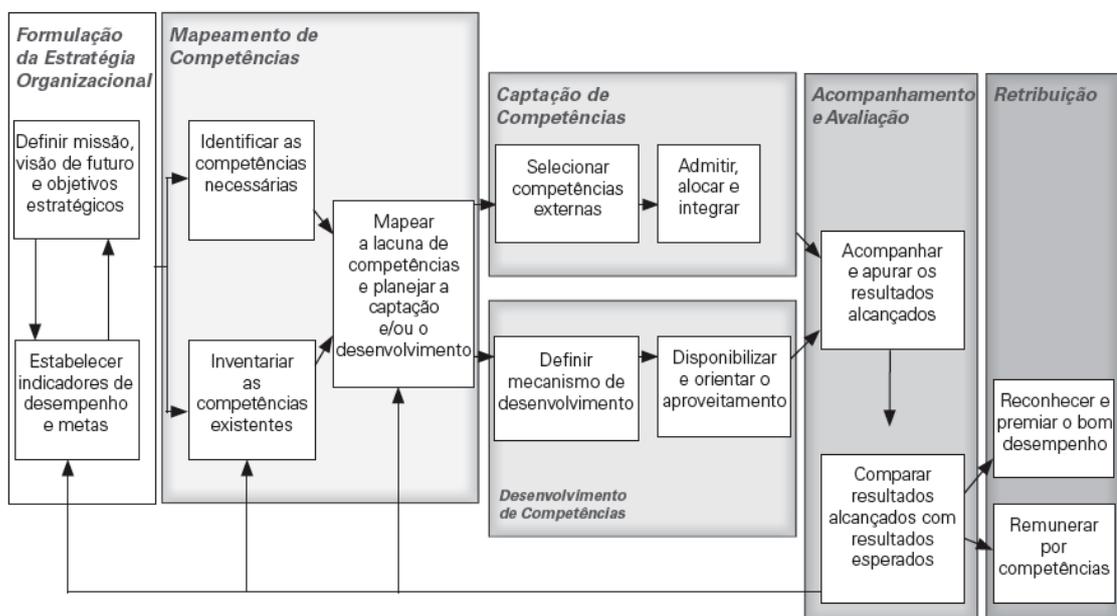
concorrência. Ainda, sugere que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para isso por viabilizar o desenvolvimento de competências.

No cenário atual, a eficiência e eficácia das organizações têm origem na sua capacidade de desenvolver competências e de agregá-las aos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A gestão por competências, de acordo com Freitas e Brandão (2005), baseia-se na ideia de que o desempenho superior de pessoas e organizações é determinado pelo domínio de certos recursos. Sendo assim, “esse modelo propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais” (FREITAS; BRANDÃO, 2005, p. 1).

Carbone *et al.* (2009) especificam quatro etapas da gestão por competências: formulação da estratégia; mapeamento das competências; desenvolvimento e captação das competências; e avaliação. Guimarães (2000) complementa que esse processo apresenta o estado desejado para o futuro da instituição e sua intenção estratégica, além de orientar políticas e ações para diminuir a lacuna existente entre as competências internas e as necessárias para alcançar os objetivos. Brandão e Bahry (2005) acrescentam mais uma fase ou etapa no modelo de gestão por competências, que é a retribuição (reconhecimento, recompensa e gratificação). O Esquema 1 ilustra o modelo de gestão por competências:

Esquema 1 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181).

O modelo sugere, primeiramente, a identificação do *gap* de competências da instituição. Para isso, o primeiro passo seria estipular os objetivos e as metas almejadas da organização, para então avaliar se as competências internas disponíveis são suficientes para atingir os objetivos. Caso haja uma lacuna, é preciso identificar quais são as competências que estão faltando. A partir daí, deve-se fazer um gerenciamento das competências, ou seja, planejamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de competências, no intuito de diminuir a referida lacuna (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Nos dizeres de Brandão e Guimarães (2001):

A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Brandão (2017) afirma que o mapeamento de competências tem o objetivo de identificar essa lacuna de competências (diferença entre as competências necessárias ao alcance da estratégia e as competências internas já disponíveis). A respeito dos métodos e técnicas de mapeamento de competências, Milanez (2018) explica que eles são essenciais para a implantação do modelo de gestão por competências e que funcionam “como norteadores para a alocação de recursos humanos, planos de capacitação, treinamento, desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho e até para a seleção de pessoal” (MILANEZ, 2018, p. 102).

A gestão por competências envolve, então, diversos subsistemas de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e remuneração, e faz parte de um sistema maior de gestão organizacional.

Em relação ao recrutamento e seleção de pessoas, Pires *et al.* (2005) defendem que existem três etapas essenciais dos processos seletivos nas organizações públicas: recrutamento e seleção externa; lotação e movimentação; e seleção interna. Além disso, os autores asseguram que é possível adotar práticas de seleção de pessoas focadas nas competências. Para isso, os concursos deveriam incluir outras formas de avaliação além da aplicação de provas e comprovação de títulos, como um curso de formação que identificasse as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais. Outra opção sugerida por Pires *et al.* (2005) é utilizar cursos de ambientação (não como etapa do concurso, mas como fase de socialização na instituição) para realizar a avaliação do perfil profissional. Para auxiliar as avaliações dos aspectos comportamentais, podem ser utilizados entrevistas, provas

dissertativas e orais, testes psicológicos ou dinâmicas de grupo. Dessa forma, eleva-se o peso do comportamento no processo seletivo que tradicionalmente é baseado apenas nos conhecimentos e habilidades técnicas.

Segundo Pires *et al.* (2005), essas etapas ou fases de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental podem ser utilizadas como base para orientar a lotação futura dos profissionais. Lana e Ferreira (2007) argumentam que quando essa etapa é realizada adequadamente, alguns benefícios são gerados, como o conhecimento das características, do potencial e das limitações dos trabalhadores, o ajustamento dos trabalhadores aos seus cargos e a diminuição das necessidades de treinamento.

Dutra *et al.* (2019) asseveram que a forma com que os concursos públicos são feitos atualmente (com foco prioritário no conhecimento) pode ocasionar a entrada de pessoas na organização com perfil não compatível com o trabalho que será realizado, o que pode levar ou à frustração do profissional ou a um desvio entre seu ponto na carreira e suas atribuições, o que gerará solicitação de reconhecimento salarial (por comparação interna).

Na seleção interna, o enfoque das competências também pode ser utilizado como instrumento de auxílio na nomeação de cargos ou funções, de modo que aperfeiçoe a escolha de profissionais mais adequados (que possuem as competências necessárias) de acordo com o perfil do cargo ou função, e que incentive uma atuação mais criteriosa nas nomeações de cargos e funções públicas, diminuindo a influência de fatores relacionais/políticos (PIRES *et al.*, 2005).

Dutra (2016) aponta dois aspectos importantes em relação à captação de pessoas (tanto interna, como externa). O primeiro é que deve ser considerado o conjunto de entrega que se espera da pessoa (competências a serem entregues, definição do nível de complexidade dessas entregas e delimitação do espaço ocupacional – conjunto de atribuições e responsabilidades). O segundo aspecto é consequência do primeiro e diz respeito à definição do perfil da pessoa a ser captada, que engloba tanto os requisitos técnicos fundamentais (formação, conhecimentos, experiências e habilidades) como as realizações da pessoa, que demonstram a maturidade ou nível de abstração (capacidade de compreender o contexto no qual se insere). A definição do perfil permite verificar se a pessoa tem condições de corresponder às necessidades impostas pelo cargo ou função.

Para avaliar habilidades e atitudes, Pires *et al.* (2005) alegam que a observação direta e a análise dos processos e resultados do trabalho são as técnicas mais utilizadas.

Quanto ao subsistema de treinamento e desenvolvimento, Brandão e Bahry (2005) ressaltam a importância das ações periódicas de captação e desenvolvimento de competências,

tendo em vista que a ausência dessas ações pode ocasionar o aumento da lacuna de competências, considerando também que a complexidade do ambiente organizacional requer cada vez mais novas competências.

Para Pires *et al.* (2005, p. 36), “o desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores”. Os autores esclarecem que essas competências referem-se aos saberes cognitivos, técnicos e aos saberes em ação. Freitas e Brandão (2005) complementam dizendo que, além de propiciar ações educacionais, as organizações também devem criar um ambiente de trabalho que estimule a aprendizagem, fazendo, assim, com que os indivíduos tenham interesse em aprender.

Dutra *et al.* (2019) esclarecem que o processo de aprendizado possui quatro etapas: consciência da necessidade de se desenvolver (se as pessoas não virem a necessidade ou a importância da ação de desenvolvimento, elas não se engajarão); aquisição de conhecimentos e habilidades através da formação (caracterizada pela atividade formal de aprendizagem, é aconselhável para aquisição de repertório sobre um tema ou trabalho que não se conhece bem); experimentação (espaço para se colocar em prática o conhecimento e/ou habilidades adquiridas, convertendo-as em agregação de valor pra o contexto e para a pessoa); e reflexão sobre o aprendizado (disseminação dos conhecimentos).

Freitas e Brandão (2005) sugerem, como estratégia para promover o desenvolvimento de competências, trilhas de aprendizagem, que são caminhos alternativos e flexíveis para se alcançar uma mesma competência desejada. Nas trilhas de aprendizagem, os profissionais têm liberdade e autonomia para escolher, entre os recursos educacionais disponíveis (por exemplo, uma palestra presencial, ou um vídeo na *Internet*, ou um livro) e sob orientação da organização, aqueles que são mais apropriados as suas preferências e objetivos, conciliados com as necessidades da organização. No entanto, essa responsabilidade não recai somente sobre o profissional. A organização deve providenciar os encaminhamentos necessários e as oportunidades de aprendizagem, bem como divulgar as ações de aprendizagem (vinculadas às competências desejadas) e estimular a participação de todos. Cabe à organização também reconhecer as pessoas comprometidas com o seu desenvolvimento e aproveitá-las de acordo com as suas competências.

Dutra (2016) divide as ações de desenvolvimento em duas categorias: ações de desenvolvimento formais (envolvem metodologias didáticas, com instrutores e conteúdos específicos, como cursos, palestras e seminários) e ações de desenvolvimento não formais

(através da própria atuação no trabalho ou em situações ligadas ao ambiente de trabalho, envolvendo o profissional que será desenvolvido, como estágios, visitas ou participação/coordenação em projetos da instituição).

Para Dutra (2016, p. 79), “processos que objetivam estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização são mais sensíveis à abordagem por competência”. O autor aconselha que as ações de desenvolvimento tenham o objetivo de aprimorar a entrega das pessoas e/ou aumentar a complexidade das suas atribuições e responsabilidades. Considerando o desenvolvimento de uma pessoa como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”, Dutra *et al.* (2019, p. 101) complementam afirmando que essa definição permite mensurar o desenvolvimento (através dos níveis de complexidade), ter um padrão estável no tempo e que proporciona comparações e, por último, permite que a pessoa se desenvolva de forma permanente. Os autores explicam que a compreensão profunda das demandas do contexto sobre as pessoas (nível de abstração) é que permite que elas lidem com maior complexidade no trabalho e o desenvolvimento do nível de abstração se dá através da experiência e formação.

Nesse contexto, um plano de desenvolvimento de competências tem a função de aumentar a capacidade do indivíduo para assumir atribuições e responsabilidades, revelar os pontos fracos e fortes dos indivíduos para o seu desenvolvimento profissional, organizar um plano de capacitação com o objetivo de diminuir a lacuna de competências e incentivar o aprendizado contínuo, bem como o autodesenvolvimento. O referido plano pode ser realizado considerando treinamentos formais, estruturados, como cursos e palestras, ou até mesmo por meio de visitas técnicas, estágios e grupos de trabalho (PIRES *et al.*, 2005).

Lana e Ferreira (2007) explicam que as iniciativas que vão além dos cursos tradicionais, como a participação em grupos de trabalho ou comitês, têm a vantagem de possibilitar o desenvolvimento por meio de atividades práticas, o que pode ser benéfico para a obtenção de competências de difícil aquisição, mas que essas atividades devem ser sempre conduzidas com o aprendizado teórico.

Em relação aos processos de formação, Ruas (2012) alerta que os processos tradicionais não garantem o desenvolvimento da competência, pois eles são concentrados em apenas um recurso da competência, que é o conhecimento, e eles geralmente não são desenvolvidos considerando as condições e especificidades do trabalho. Dessa forma, alguns problemas surgem no momento de transferência e adaptação dos resultados da formação no ambiente de trabalho. Assim, o autor enfatiza que os processos de aprendizagem devem gerar

“as condições necessárias para a apropriação e internalização de conhecimentos e habilidades, ampliando o repertório de respostas e de maneiras de ser e agir (competências) associadas a novos princípios e práticas de gestão” (RUAS, 2012, p. 253).

O desenvolvimento de competências compreende três subetapas: geração de competências (é o início do processo de articulação entre os conhecimentos, as habilidades e as capacidades desenvolvidos no programa de formação/treinamento, e a construção das competências); difusão de competências (ênfase na aprendizagem em grupo, através de uma iniciativa como um miniprojeto que o participante deve desenvolver junto a grupos de trabalho no contexto de suas atividades, por meio do compartilhamento e difusão dos conhecimentos, habilidades e capacidades); e sistematização de competências (fase em que as competências dos indivíduos e grupos devem assumir formas organizacionais, tais como manuais, métodos, procedimentos e normas relativas ao trabalho e a formas de agir). Essas três subetapas possuem um vínculo entre si na prática e podem ser desenvolvidas através de atividades e dinâmicas como um grupo de desenvolvimento com a orientação de um facilitador, miniprojetos de exploração de competências, relatórios, avaliações e novas propostas (RUAS, 2012).

A gestão por competências, então, gera um impacto significativo no desenvolvimento de pessoal. Partindo do mapeamento das competências exigidas por cada cargo, recomenda-se oferecer aos trabalhadores um conjunto de ações de desenvolvimento profissional (LANA; FERREIRA, 2007), principalmente àqueles que possuem deficiências individuais já constatadas. Após as ações de desenvolvimento, é importante avaliar a sua efetividade analisando se ocorreram mudanças ou não na entrega das pessoas (DUTRA, 2016).

Assim, de acordo com Lana e Ferreira (2007), esse tipo de gestão representa também uma mudança na avaliação de desempenho dos colaboradores, a qual deverá usar indicadores que possam medir a contribuição real oferecida pelo trabalhador – o que Dutra (2016) chama de entrega – para atingir os objetivos da organização, ou seja, medir o valor agregado. A inclusão do conceito de competência e o ajuste entre o desenvolvimento das pessoas e da organização contribuem muito, segundo Dutra (2016), para o aprimoramento da avaliação.

Gramigna (2007) defende que o processo de avaliação em rede (também conhecido por 360º) é uma consequência natural do modelo de competências. Esse tipo de avaliação é realizado por múltiplas fontes e permite que o indivíduo perceba seus pontos fracos e fortes e, assim, busque o autodesenvolvimento de forma a atender às expectativas da organização. Segundo a autora, esse modelo de avaliação é abrangente, democrático e eficaz.

Para Dutra (2016), a avaliação pertence a um conjunto do processo de desenvolvimento, porém com consequências essenciais, devido aos subsídios que oferece para as decisões sobre ações de capacitação e desenvolvimento, valorização, movimentação de pessoas e sucessão, daí a sua extrema importância. A avaliação de desempenho deve considerar três dimensões: desenvolvimento (no sentido de mensurar a entrega baseada nos níveis de complexidade das atribuições e responsabilidades), resultado (alcance de objetivos e metas estipuladas, seja pelo esforço ou desenvolvimento) e comportamento (relacionamento interpessoal, atitudes diante do trabalho, como o comprometimento, e nível de adesão aos valores da organização).

A avaliação de desempenho com base em competências permite revelar quais ações de desenvolvimento devem ser focadas (DUTRA, 2016), pois ela permite identificar as competências em que há desempenho exemplar e as competências que precisam melhorar (BRANDÃO, 2017).

Brandão (2017) argumenta que, após a identificação das ações necessárias ao desenvolvimento, é preciso um planejamento da capacitação, no qual deverão ser estabelecidos os objetivos educacionais (gerais e específicos), que são escritos sob a forma das competências individuais que se almeja desenvolver. Em seguida, são definidos os conteúdos que serão ensinados (os conhecimentos, as habilidades e as atitudes relacionados a esses objetivos), a sequência de apresentação desses conteúdos e os requisitos mínimos necessários para a capacitação ofertada. Por último, é feita a escolha das estratégias e meios didáticos. O autor recomenda utilizar estratégias que favoreçam o aumento de experiências de aprendizagem, a participação, a motivação e o interesse dos participantes.

Em relação ao subsistema de gestão de carreiras e remuneração, a gestão por competências também pode influenciar nas ações de retribuição da organização. Segundo Brandão (2017, p. 119), é fundamental “que a organização estabeleça políticas e práticas de retribuição aos empregados que os estimulem a desenvolver e aplicar, no trabalho, competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais”. Por outro lado, o empregado espera ter seu esforço valorizado e recompensado pela empresa. Brandão (2017) ressalta que os incentivos podem ser monetários ou não monetários, no entanto é preciso preparo dos gestores para oferecer *feedback* e incentivos não monetários (em especial, o reconhecimento). Caso contrário, Brandão (2007) afirma que podem ser adotadas práticas que, em vez de reforçar o desempenho esperado, acabam prejudicando (por exemplo, dando mais trabalho para quem tem bom desempenho e menos trabalho para quem tem desempenho

insatisfatório). Além disso, Gramigna (2007) enfatiza que a gestão por competências também proporciona a identificação de profissionais com potencial para possíveis sucessões.

Importa frisar que o desempenho (ou a expressão das competências) é influenciado pelo contexto social (fatores motivacionais e percepções da pessoa quanto ao apoio dos colegas para a aplicação das novas competências), pelo apoio gerencial (suporte exercido pelos gestores para a utilização das novas competências desenvolvidas) e pelas condições materiais (existência de condições físicas e recursos adequados para a mobilização da competência). O sucesso da implantação do modelo de gestão por competências está relacionado ao envolvimento e adesão de toda a organização e, principalmente, da alta direção (BRASIL, 2013), por isso Gramigna (2007) defende que a sensibilização desse público deve fazer parte da estratégia inicial do processo.

Como vantagens desse modelo, Gramigna (2007) cita o conhecimento do potencial das pessoas, a possibilidade de formar uma equipe excelente de talentos, o aumento da motivação e satisfação no trabalho, a obtenção de desempenhos e resultados mais destacados, a redução nos custos dos programas de capacitação e a conscientização dos funcionários sobre a importância de assumir a corresponsabilidade por seu desenvolvimento.

Em relação à prática da gestão por competências no setor público, Milanez (2018) esclarece que ela é afetada pela lentidão para a mudança, característica das organizações públicas, o que faz com que a transformação seja complexa e exija um processo de aprendizagem coletivo. A seguir, serão discutidas algumas políticas de gestão de pessoas relacionadas à gestão por competências nas Ifes e no contexto da UFJF.

### **3.1.3 Políticas de gestão de pessoas relacionadas à gestão por competências nas Ifes**

A primeira política de gestão de pessoas voltada para a gestão por competências foi a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, para ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Entre os objetivos da PNDP, podem-se citar a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, através do plano plurianual. O referido decreto também instituiu como diretriz da política o incentivo e apoio ao servidor público em suas iniciativas de capacitação relacionadas ao desenvolvimento das competências institucionais e individuais (BRASIL, 2006a). O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) afirmou que a PNDP consolidou a

visão da importância do desenvolvimento profissional como parte integrante da qualidade na prestação do serviço público (BRASIL, 2013).

Para a implementação da PNDP, fica claro que se deve utilizar, como um dos instrumentos, um sistema de gestão por competências. De acordo com o decreto, gestão por competências significa “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a, recurso online). O MPOG esclarece ainda que a adoção do referencial das competências afeta toda a gestão, e não somente as ações de desenvolvimento, já que impacta desde a formulação e revisão da estratégia organizacional até a avaliação do desempenho (BRASIL, 2013).

O MPOG criou uma metodologia de classificação das competências, que são separadas em três categorias: competências transversais governamentais (competências individuais comuns a todos os servidores da Administração Pública Federal: atendimento ao público, comunicação, ética, orientação para resultados e visão sistêmica); competências transversais organizacionais (competências individuais comuns a todos os servidores em exercício no órgão: referem-se aos elementos fundamentais ao funcionamento da organização); e competências setoriais (competências individuais comuns a todos os servidores de um mesmo setor, são subdivididas em competências individuais técnicas – dos servidores das equipes de um setor – e competências individuais gerenciais – dos gerentes de equipes de um setor).

Quanto aos benefícios da PNDP, o MPOG elenca:

a sistematização do Plano de Desenvolvimento dos Servidores a partir das reais necessidades, capazes de agregar valor à organização e ao indivíduo, com foco em resultados; a qualificação gerencial para o exercício de atividades de direção e assessoramento; a possibilidade de formação de banco de talentos; maior publicidade do processo de capacitação que pode facilitar a aprovação dos planos nas mais diferenciadas instituições públicas; a construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo (treinamento no trabalho, pesquisas, tutorias/coaching); o estímulo ao servidor para tornar-se responsável pelo seu desenvolvimento. (BRASIL, 2013, p. 9).

Em junho do mesmo ano, foi promulgado o Decreto nº 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC), instituído pelo PCCTAE. O decreto conceitua termos relevantes, como desenvolvimento (processo contínuo de

ampliação dos conhecimentos, capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorá-los para que os profissionais atinjam os objetivos da instituição através do desenvolvimento de competências individuais); aperfeiçoamento (processo fundamentado em ações de ensino-aprendizagem que atualiza e complementa a formação profissional do servidor, tornando-o apto a desenvolver suas atividades); qualificação (processo baseado em ações de educação formal a fim de que o servidor adquira conhecimentos e habilidades necessárias, considerando o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor); e dimensionamento (processo realizado para identificar e analisar qualitativa e quantitativamente a força de trabalho necessária para o cumprimento dos objetivos institucionais). O PDIC visa desenvolver os integrantes da carreira através de programas de capacitação e aperfeiçoamento, bem como implementar programas de avaliação de desempenho, dimensionamento das necessidades institucionais e definição de modelos de alocação de vagas, com o objetivo de aprimorar os processos de trabalho, melhorando a qualidade dos serviços prestados, e desenvolver as potencialidades dos servidores em sinergia com os objetivos institucionais (BRASIL, 2006b).

Recentemente, em 28 de agosto de 2019, o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto nº 9.991. O novo decreto também tem o objetivo de promover o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores para que atuem com excelência e mantém o posicionamento de que as ações de desenvolvimento devem estar relacionadas com as estratégias das instituições, além de colocar como um dos instrumentos da PNDP o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e estipular que, de preferência, antes da elaboração desse plano, deverá ser feito um diagnóstico de competências, que é a identificação dos conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou função (BRASIL, 2019d). Os demais instrumentos são o relatório anual de execução do PDP, o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, o relatório consolidado de execução do PDP e os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal. Sousa (2014) esclarece que os instrumentos da PNDP são preparados, nas universidades, a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PDI é um documento importante de planejamento estratégico e é feito para um período de cinco anos. Além de constar a missão, os objetivos e as metas que devem ser alcançados pelos setores da administração e Unidades Acadêmicas, o PDI também revela diretrizes e princípios que amparam as ações e as práticas da universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019i).

Ao analisar o PDI da Universidade Federal de Juiz de Fora referente ao período de 2016-2020, aprovado pela Resolução nº 40/2015 do Conselho Superior, é possível verificar que entre as políticas de gestão da UFJF está a gestão do conhecimento, e dentre as práticas do conhecimento organizacional destaca-se a gestão por competências, que tem a finalidade de “adequar as competências requeridas ao exercício do cargo às competências do servidor que irá exercê-lo” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2015, p. 78-79). Além disso, destaca também como prática o desenvolvimento de competências individuais através dos cursos de capacitação e treinamento e programas de qualificação.

Em relação à gestão por competências, consta no PDI 2016-2020 que a UFJF, através da Progepe, tem o objetivo de implantar esse tipo de gestão utilizando a metodologia de diagnóstico de competências para todos os cargos, no intuito de: selecionar melhor os recursos humanos por meio da compreensão dos requisitos e competências necessárias para atender às expectativas para cada cargo; desenvolver e dar treinamento aos servidores de acordo com as atribuições de cada cargo e com os objetivos institucionais; e melhorar o desempenho institucional. Sendo assim, um dos maiores desafios estratégicos para a Progepe seria o mapeamento das competências dos docentes e TAE (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2015).

Nesse sentido, de acordo com o PDI, foram traçados diversos objetivos que vale a pena destacar: implantar o dimensionamento dos TAE com base na gestão por competências e processos; implementar a gestão por competências na UFJF; desenvolver continuamente as competências atuais e promover aquelas que necessitam ser desenvolvidas pelos servidores; e introduzir políticas de valorização do servidor, com vistas a motivá-lo a aperfeiçoar as competências essenciais. Para alcançar tais objetivos, bem como os demais, foram estipuladas diversas metas, importando realçar as seguintes: criar comissão para implementar o dimensionamento de pessoal e posteriormente apresentar o Programa de Dimensionamento ao Conselho Superior; estabelecer diretrizes para que o referido programa seja baseado na gestão por competências e que subsidie as políticas de gestão de pessoas, como treinamento e desenvolvimento focados nas necessidades da instituição; e propiciar ações de capacitação pautadas na gestão por competências e processos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2015).

Apesar de algumas ações terem sido iniciadas, nem todas foram concluídas dentro do prazo previsto. O processo anual de contas referente ao exercício de 2018 esclarece que a Progepe, no ano de 2019, daria continuidade ao Programa de Dimensionamento das

Necessidades Institucionais (Prodim), que já deveria ter sido apresentado ao Consu (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019i).

Além disso, até o presente momento, a gestão por competências ainda não foi implementada na universidade, conforme destaca Nery (2018), corroborada com a resposta do Nupla enviada por *e-mail*, na qual consta que, ainda que tenha sido assinada a Portaria/SEI nº 1.343, de 23 de agosto de 2019, que regulamenta os procedimentos de remoção dos TAE da UFJF, o núcleo ainda não elaborou os formulários de levantamento de competências do servidor e de demandas do setor (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019g).

Essas evidências mostram como a implantação da gestão por competências é um desafio para a gestão de pessoas na instituição. Milanez (2018) enfatiza que são poucos os órgãos públicos brasileiros que conseguiram implementar o modelo de gestão por competência com sucesso. Perseguino e Alves Pedro (2017) demonstraram em sua pesquisa que a gestão por competência ainda não é parte integrante da realidade da maioria das universidades federais. Os autores citam, como dificuldades e desafios, a cultura organizacional das instituições, a escassez de pessoal capacitado para a condução do processo de discussão e os entraves da legislação do setor público.

Giudice (2012, p. 194) explica que a legislação “limitou o alcance do modelo de gestão à capacitação dos servidores federais, não mencionando, dessa forma, outros campos de aplicação”. Além disso, o autor destaca que, na prática, as normas não são aplicadas com eficiência, principalmente no que diz respeito ao processo de desempenho e cobrança de resultado. Em relação à cultura organizacional, o autor defende que o personalismo, o patrimonialismo e o clientelismo ainda exercem influência na gestão das organizações públicas. A característica de resistência à mudança presente no setor público bem como a estabilidade dos servidores são também dois fatores que contribuem como obstáculos para a implantação da gestão por competências nesse setor (GIUDICE, 2012).

Na próxima seção, serão apresentadas as justificativas das escolhas metodológicas utilizadas nesta pesquisa, com a descrição do tipo de pesquisa, da população e amostra, do método da coleta e análise dos dados, e o instrumento utilizado, bem como a delimitação da pesquisa.

### 3.2 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo analisar o perfil, as competências e as atividades desenvolvidas pelos Secretários Executivos da UFJF e propor uma política de gestão de

peessoas mais adequada para esses profissionais. Para alcançar os objetivos propostos, optou-se por fazer uma investigação aplicada, já que se pretende produzir resultados que possam ser colocados em prática.

A pesquisa possui uma abordagem predominantemente qualitativa, apesar de alguns dados quantitativos também serem utilizados. Segundo Bogdan e Biklen (1994), pode-se justificar esta pesquisa como qualitativa tendo em vista que ela tem o intuito de descrever uma situação e compreender melhor o objeto de estudo. Além disso, os dados quantitativos utilizados estão incluídos na escrita qualitativa, sob o que Bogdan e Biklen (1994) chamam de forma de estatística descritiva.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, em um primeiro momento, foi feita uma pesquisa bibliográfica para o levantamento de informações relacionadas à pesquisa e uma pesquisa documental (realizada através de documentos institucionais e de legislação).

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 57).

Dessa forma, foi feita uma busca de informações acerca do perfil de atuação e competências dos profissionais graduados em Secretariado Executivo, bem como dos profissionais graduados em Letras, além de levantar dados sobre o histórico da profissão e sua regulamentação, a inserção dos Secretários Executivos nas Ifes, a estrutura da UFJF e o contexto no qual esses profissionais estão inseridos na universidade. Foram pesquisados, ainda, estudos sobre gestão por competências e também as políticas de gestão de pessoas que possuem relação com a gestão por competências.

Feito isso, foi realizada uma pesquisa de campo, momento em que foi coletado os dados através de um questionário semiestruturado, no intuito de obter informações levando em consideração a percepção dos sujeitos. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 86), questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O Quadro 5 resume os elementos metodológicos da pesquisa utilizados no segundo capítulo:

Quadro 5 - Percurso metodológico quanto aos procedimentos técnicos – Capítulo 2

Fonte de pesquisa	Finalidade	Importância para o caso de gestão
<p>Pesquisa bibliográfica – Autores:</p> <p>Albernaz (2011); Azevedo e Costa (2006); Barros <i>et al.</i> (2013); Bíscoli (2005); Bortolotto e Willers (2005); Ferreira (2011); Figueiredo (1987); Garcia e D’Elia (2005); Goleman (2012); Leal, Souza e Moreira (2018); Machado (2019); Martins-Santos (2015); Mata (2009); Medeiros e Hernandez (2006); Moreira <i>et al.</i> (2020); Oliveira <i>et al.</i> (2016); Oliveira e Silva (2011); Raviani (2015); Sabino e Rocha (2004); Santiago, Reis e Santos (2014); Sousa (2014); Tagliari e Durante (2011); Veiga (2007).</p>	<p>Levantamento de informações relacionadas à profissão de Secretariado Executivo, como perfil, competências, entre outros pontos.</p>	<p>Além de sustentar algumas evidências, a pesquisa bibliográfica é importante para a compreensão da profissão e para o embasamento teórico que será utilizado na análise dos dados.</p>
<p>Pesquisa documental (leis, decretos, medida provisória, resoluções (do Conselho Superior e do MEC), editais de concursos da UFJF, <i>e-mails</i>, quadro de referência de servidores da UFJF, publicações e ofícios do MEC e pesquisa no Portal da Transparência do Governo Federal).</p>	<p>Levantamento de informações relacionadas à profissão de Secretariado Executivo, como regulamentação; inserção dos Secretários Executivos nas Ifes e na UFJF, estrutura e organização da UFJF.</p>	<p>Os documentos e as legislações são importantes na medida em que podem sustentar evidências oriundas de outras fontes, além de ajudar a compreender o contexto do caso de gestão.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os elementos metodológicos utilizados no terceiro capítulo encontram-se no Quadro 6:

Quadro 6 - Percurso metodológico quanto aos procedimentos técnicos – Capítulo 3

Fonte de pesquisa	Finalidade	Importância para o caso de gestão
<p>Pesquisa bibliográfica – Autores:</p> <p>Albrecht (1990); Alcântara e Zacarias (2019); Antunes, Arruda e Sena (2018); Barros, Braga e Silva (2011); Bogdan e Biklen (1994); Brandão (2017); Brandão e Bahry (2005); Brandão e Guimarães (2001); Burgos e Canegal (2011); Carbone <i>et al.</i> (2009); Durand (2000); Dutra (2016); Dutra <i>et al.</i> (2019); Fleury e Fleury (2001, 2012); Fontanella (2011); Freitas e Brandão (2005); Giudice (2012); Gramigna (2007); Guimarães (2000); Lana e Ferreira (2007); Le Boterf (2006); Leal e Dalmau (2014); Leal e Fiates (2013); Leal e Moraes (2017); Machado (2019b); Marconi e Lakatos (2010); Martins <i>et al.</i> (2015); Mazulo e Liendo (2010); Montezano, Souza e Baeta (2015); Milanez (2018); Nery (2018); Neves (2006); Paes (2007); Paes <i>et al.</i> (2019); Persequino e Alves Pedro (2017); Pinheiro (2012); Pires <i>et al.</i> (2005); Prahalad e Hamel (1990); Silva (2016); Ramos <i>et al.</i> (2017); Ruas (2012); Santos (1995); Silva (2019).</p>	<p>Referencial teórico sobre gestão por competências e competências relacionadas ao profissional de Secretariado Executivo.</p>	<p>A pesquisa bibliográfica é importante para o embasamento teórico que será utilizado na análise dos dados e no PAE.</p>
<p>Pesquisa documental (decretos, plano de desenvolvimento institucional da UFJF, <i>e-mail</i>, relatório de auditoria da UFJF).</p>	<p>Levantamento de informações relacionadas à implementação da gestão por competências no serviço público.</p>	<p>Os documentos e as legislações são importantes na medida em que podem sustentar evidências oriundas de outras fontes, além de ajudar a compreender o contexto do caso de gestão.</p>
<p>Pesquisa de campo.</p>	<p>Examinar o perfil e o local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários na UFJF e analisar as competências e as atividades desenvolvidas por eles.</p>	<p>É importante verificar se existe um <i>gap</i> no perfil do profissional exigido e no perfil do servidor da UFJF para, assim, propor medidas adequadas na busca pela eficiência e eficácia da gestão universitária.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A população da pesquisa de campo foi composta pelos ocupantes do cargo de Secretário Executivo e também pelos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários ou que a recebiam até julho de 2019 (cuja maioria está alocada nas Unidades Acadêmicas e em algumas Pró-reitorias). População, segundo Marconi e Lakatos (2010), é o conjunto de indivíduos que têm pelo menos uma característica em comum, e amostra é uma parcela selecionada dessa população.

A amostra da pesquisa compreende os Secretários Executivos lotados somente no *campus* de Juiz de Fora, tendo em vista que eles são a grande maioria (33 de um total de 36). No momento da aplicação do questionário, 2 servidores já haviam se aposentado (os 2 servidores que tinham sido enquadrados no PUCRCE como Secretários Executivos em 1987) e, considerando que esta pesquisadora também é Secretária Executiva, a amostra total desse grupo foi de 30 servidores.

Compõem também a amostra os servidores do *campus* de Juiz de Fora que recebem FG para atuar como Secretários e os que perderam a FG devido ao Decreto nº 9.725/2019, tendo em vista que, apesar disso, eles continuam desempenhando a função, já que as consequências geradas pelo decreto ainda estão sendo avaliadas e questionadas pelas Procuradorias de diversas universidades. A listagem desses servidores foi retirada do Portal da Transparência no mês de setembro de 2019 (com base nos dados atualizados até o mês de julho de 2019), para os que perderam a função, e em agosto de 2020 (com base nos dados atualizados até o mês de junho de 2020). Dessa forma, havia 26 servidores nesta situação (16 que perderam a FG e 10 que continuam recebendo Função Gratificada de Secretário).

A escolha por fazer a pesquisa somente com os servidores do *campus* de Juiz de Fora também se justificou pela maior acessibilidade e facilidade de contato com esses servidores, além de, como já dito, eles serem maioria.

Todos os sujeitos da amostra tiveram a mesma chance de participar da pesquisa, que foi feita através de questionário semiestruturado, cuja aplicação foi realizada via ferramenta *Google* Formulários. O *link* para o questionário foi enviado por *e-mail* aos participantes, ao *e-mail* cadastrado no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga). Apenas um *e-mail* retornou com a mensagem de erro. Sendo assim, esta pesquisadora buscou a pessoa na Plataforma Lattes e enviou, pela plataforma, o mesmo *e-mail* com o *link* do formulário. Posteriormente, foi verificado que esse servidor encontra-se de licença.

Cabe destacar que na primeira página do questionário continha o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para aceite do participante, que só conseguiu ter

acesso ao restante do questionário ao ler e concordar com o TCLE. O questionário permaneceu aberto (aceitando respostas) por um período de 15 dias.

O questionário teve os seguintes objetivos: mapear o perfil e as competências desses servidores, bem como as atividades desenvolvidas por eles, a fim de avaliar se possuem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para o exercício de tais atividades; e identificar as demandas dos setores em que atuam, no intuito de verificar se tais locais de atuação seriam ou não os mais adequados para os Secretários Executivos.

O Quadro 7 apresenta a escolha metodológica do instrumento de pesquisa:

Quadro 7 - Instrumento de pesquisa

Instrumento de pesquisa	Finalidade	Importância para o caso de gestão	Atores
Questionário semiestruturado	Mapear o perfil e as competências dos Secretários Executivos, bem como as atividades desenvolvidas por eles, a fim de avaliar se possuem os conhecimentos, as habilidades e atitudes necessários para o exercício de tais atividades; e identificar as demandas dos setores em que atuam, no intuito de verificar se tais locais de atuação seriam ou não os mais adequados para os Secretários Executivos.	Através da pesquisa, será possível analisar se existe um <i>gap</i> no perfil do profissional exigido e no perfil do servidor da UFJF, bem como verificar se os locais de atuação são ou não os mais adequados para os Secretários Executivos para, assim, propor um plano de ação com medidas adequadas na busca pela eficiência e eficácia da gestão universitária.	30 Secretários Executivos e 26 servidores que recebem FG atualmente ou que recebiam FG antes do Decreto nº 9.725/2019, para atuar como Secretários, todos do <i>campus</i> sede.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O questionário semiestruturado<sup>6</sup> englobou 13 questões, contendo perguntas fechadas e abertas. Entre as perguntas fechadas, 4 foram com escala de frequência do tipo Likert<sup>7</sup> de 4 pontos e 2 foram de múltipla escolha. As perguntas compreenderam: formação acadêmica (questão 1), situação funcional (questões 2, 3, 4, 5 e 13), capacitação na área (questões 6, 9 e 12), atividades desempenhadas (questões 7, 8 e 9), conhecimentos da área de Secretariado (questões 9 e 10) e habilidades e atitudes praticadas (questões 9 e 11). A questão 9 abrangeu mais de uma categoria, pois foi composta por diversas afirmativas que mediam o

<sup>6</sup> Disponível no Apêndice A.

<sup>7</sup> Escala que permite medir atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado. É composta por categorias de resposta com descrições verbais que servem para capturar a intensidade dos sentimentos, o nível de concordância, o nível de importância ou a frequência de determinada atividade.

conhecimento, a habilidade de colocar o conhecimento em prática e também continha afirmativa sobre capacitação e atividade desenvolvida.

As perguntas foram construídas com base nos seguintes autores e normas: Azevedo e Costa (2006); Garcia e D'Elia (2005); Mata (2009); Sabino e Rocha (2004); Resolução n° 3 do Conselho Nacional de Educação (BRASIL, 2005b) – que define as competências e habilidades dos Secretários Executivos; nas atribuições elencadas pela Lei n° 9.261/1996 (BRASIL, 1996); e na descrição e atribuições do cargo de Secretário Executivo utilizadas nos editais de concurso da UFJF.

Ressalta-se que todas as medidas necessárias para evitar os riscos mínimos à integridade humana presentes no questionário foram tomadas, como: ao enviar o *e-mail* com o *link* para o questionário, foi esclarecido que não existem respostas certas ou erradas; foi informado o tempo médio gasto para responder a todo o questionário (cerca de 15 minutos), além de ter sido ressaltado que a participação era voluntária e que os participantes não seriam identificados no questionário da pesquisa. Além disso, foi esclarecido que, após a conclusão da pesquisa, ela ficará disponível para consulta. O projeto de pesquisa foi registrado no Comitê de Ética em Pesquisa Humana da UFJF e foi aprovado conforme o Parecer n° 4.190.571.

Em relação à análise de dados, Bogdan e Biklen (1994) enfatizam que esse é o processo que organiza sistematicamente os materiais que foram coletados, a fim de aumentar a compreensão sobre os próprios dados e poder apresentar a terceiros o que foi encontrado. A análise compreende o trabalho com os dados, sua organização, categorização, síntese, procura de padrões e descoberta dos aspectos relevantes para a pesquisa.

A análise dos dados deste estudo foi feita de forma indutiva, ou seja, foi construída à medida que os dados foram colhidos e examinados. A base de dados foi exportada do *Google* Formulários para o *software Excel*, no qual os dados foram tratados. Para conseguir relacionar as respostas e separá-las de acordo com os dois grupos pesquisados (Secretários Executivos e demais servidores que atuam como Secretários) foi feita a importação dos dados pelo *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences – Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)*, que é um *software* destinado a realizar análises dinâmicas dos dados coletados através de estatística descritiva.

Sendo assim, para algumas relações e para algumas questões, todos os servidores que responderam que possuem cargo de Secretário Executivo foram agrupados no grupo “Secretários Executivos”, e todos os demais servidores que possuem cargos diferentes, mas que atuam como Secretários, foram agrupados no grupo “Secretários”.

Ainda, para preservar os setores acadêmicos e administrativos da instituição, nas perguntas “Em qual setor você atua?” e “Qual o cargo do seu chefe?”, as respostas que apontavam diretamente o setor foram reunidas em um respectivo grupo sem identificação específica. Por exemplo, se um participante respondeu que atua na Pró-reitoria X, a resposta foi agrupada no grupo “Pró-reitoria”. Os participantes da pesquisa cujas respostas abertas foram utilizadas na fundamentação das análises foram identificados no texto de acordo com a ordem de recebimento do questionário e utilizando a ordem alfabética. Dessa forma, eles estão identificados da seguinte maneira: Respondente A, Respondente B [...] Respondente X.

Para usar o SPSS, também foi necessário nomear todos os intervalos das perguntas com escala *Likert*. Sendo assim, foi criada uma legenda semelhante para as escalas, sendo elas: nunca, raramente, frequentemente e sempre, para a questão sobre as atividades realizadas; concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente e discordo totalmente, para a questão sobre o nível de concordância a respeito das afirmativas apresentadas; altíssimo, médio/alto, médio/baixo e baixíssimo, para a questão sobre o nível de conhecimentos; e sempre, frequentemente, raramente e nunca, para a questão sobre a frequência de certas afirmativas. Ademais, a maior parte das informações foi representada graficamente para permitir maior facilidade na compreensão e interpretação dos dados.

A análise foi realizada de acordo com os objetivos pretendidos a partir de cada questão (perfil dos servidores, conhecimentos na área, atitudes, habilidades e atividades na prática), articulados aos objetivos centrais da pesquisa e com base na pesquisa bibliográfica apresentada nesta dissertação e resumida nos Quadros 5 e 6.

Posteriormente, foi feita uma comparação entre as atividades desenvolvidas na prática e os conhecimentos, atitudes e habilidades apresentados pelo servidor no questionário, e os conhecimentos, atitudes e habilidades requeridos para o exercício do cargo. Os objetivos pretendidos a partir das questões elaboradas e sua relação com os objetivos específicos da pesquisa são apresentados no Quadro 8:

Quadro 8 - Objetivos pretendidos a partir das questões iniciais que compõem o questionário semiestruturado

Questões	Objetivos pretendidos	Objetivo específico
1, 2, 3, 4, 5, 6, 12	Caracterizar o perfil dos servidores.	Examinar o perfil e o local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários na UFJF.
7, 8	Identificar as atividades desenvolvidas pelos servidores, bem como a frequência com que elas são desempenhadas.	Examinar o perfil e o local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários na UFJF;
9, 10, 11	Verificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos servidores, baseado no perfil e nas competências requeridas de um Secretário Executivo.	Analisar as atividades desenvolvidas e as competências demonstradas por esses profissionais na UFJF.
13	Identificar a percepção dos servidores em relação à profissão e atuação dentro da instituição.	Propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para os Secretários Executivos da universidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Cabe ressaltar que toda a análise feita em relação aos dois primeiros objetivos específicos citados no Quadro 8 contribuiu para o desenvolvimento do último objetivo específico, qual seja: propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para os Secretários Executivos da universidade. Nesse sentido, o próximo passo foi fazer uma interpretação das informações e atribuição de significados para, então, elaborar um Plano de Ação Educacional com a proposta de uma política de gestão de pessoas mais adequada e de eventuais medidas necessárias para que se tenha o melhor aproveitamento possível desses profissionais na universidade.

Quanto às limitações desta pesquisa, importa frisar que o questionário tende a ter baixa taxa de resposta. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), em média, os questionários alcançam apenas 25% de devolução. Nesta pesquisa, o questionário foi enviado para 56 servidores e a taxa de devolução foi de 42,85%, uma taxa relativamente alta se comparada à média informada pelos supracitados autores. Mesmo assim, é difícil generalizar as respostas e análises, pois muitos não responderam.

Outras limitações incluem: dificuldade de auxílio quando uma questão não é bem compreendida; a falta de conhecimento das circunstâncias em que foi respondido pode ser relevante na avaliação da qualidade das respostas; a possibilidade de ler todas as questões antes de respondê-las pode influenciar nas respostas; a possibilidade de constrangimento do servidor diante de algumas perguntas também pode influenciar na resposta; por último, mas não menos importante, o questionário possibilita resultados críticos em relação à objetividade,

pois dependem da percepção dos participantes e, assim, os itens podem ter significados diferentes para cada um.

A seguir, serão expostos os dados que foram coletados através do questionário e será feita uma análise e discussão com essas informações.

### 3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção tem por finalidade apresentar, analisar e discutir os resultados encontrados pela pesquisa, obtidos a partir dos questionários respondidos por 24 servidores. Todos os participantes marcaram a opção “Li e concordo em participar da pesquisa” na primeira pergunta que, na verdade, era o TCLE. Conforme mencionado na metodologia, a análise foi dividida em três subgrupos, sendo eles: perfil dos servidores, atividades desenvolvidas e competências (conhecimentos na área, atitudes, habilidades) apresentadas.

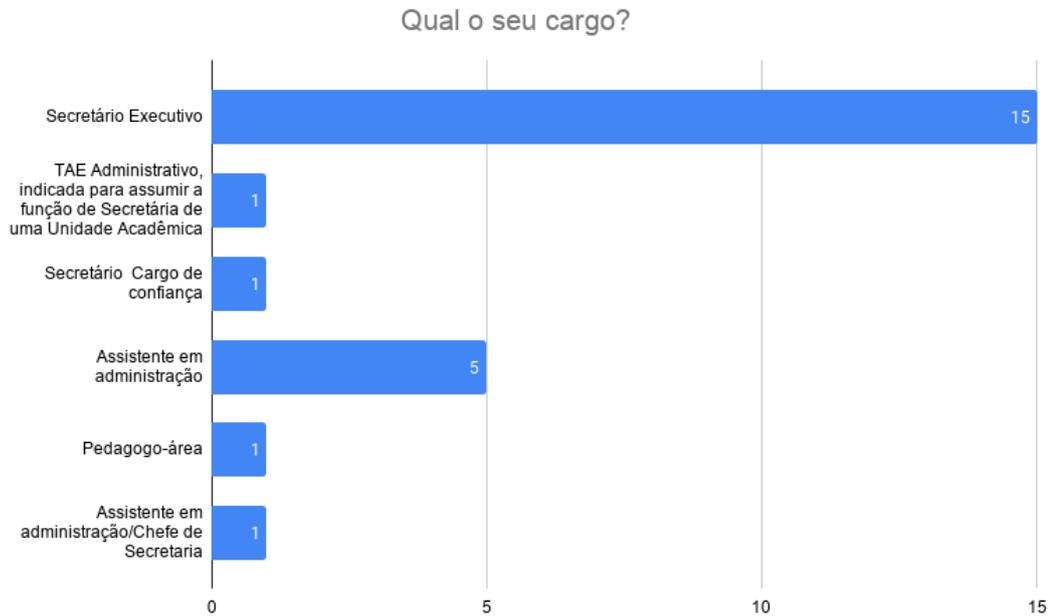
#### 3.3.1 Perfil dos servidores

Este tópico está subdividido em duas partes. A primeira diz respeito ao cargo, à formação e à capacitação dos servidores respondentes. Na segunda parte, serão abordadas as demais características funcionais desses servidores.

##### 3.3.1.1 Cargo, formação e capacitação

Em relação ao cargo dos participantes, verificou-se que a maioria é Secretário Executivo. Os demais cargos são de servidores que possuem ou possuíam (até julho de 2019) Função Gratificada de Secretário, como apresentado no Gráfico 2:

Gráfico 2 - Cargo dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nota-se, pelo gráfico, que algumas pessoas ainda fazem confusão com relação à diferença entre cargo e função. De acordo com a Lei nº 8.112/1990,

cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. [...] Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos. (BRASIL, 1990, recurso on-line).

Os cargos podem ser efetivos e, nesse caso, são ocupados por servidores devidamente aprovados em concurso público, mas também existem os cargos em comissão, que são de livre nomeação e exoneração, não sendo necessário o concurso público. Porém, estes são restritos às atribuições de chefia, direção e assessoramento (BRASIL, 1990).

Já a função pública abrange um conjunto de atribuições que são desempenhadas ou exercidas por um período determinado de tempo ou por critério de escolha do administrador, mas também de forma temporária.

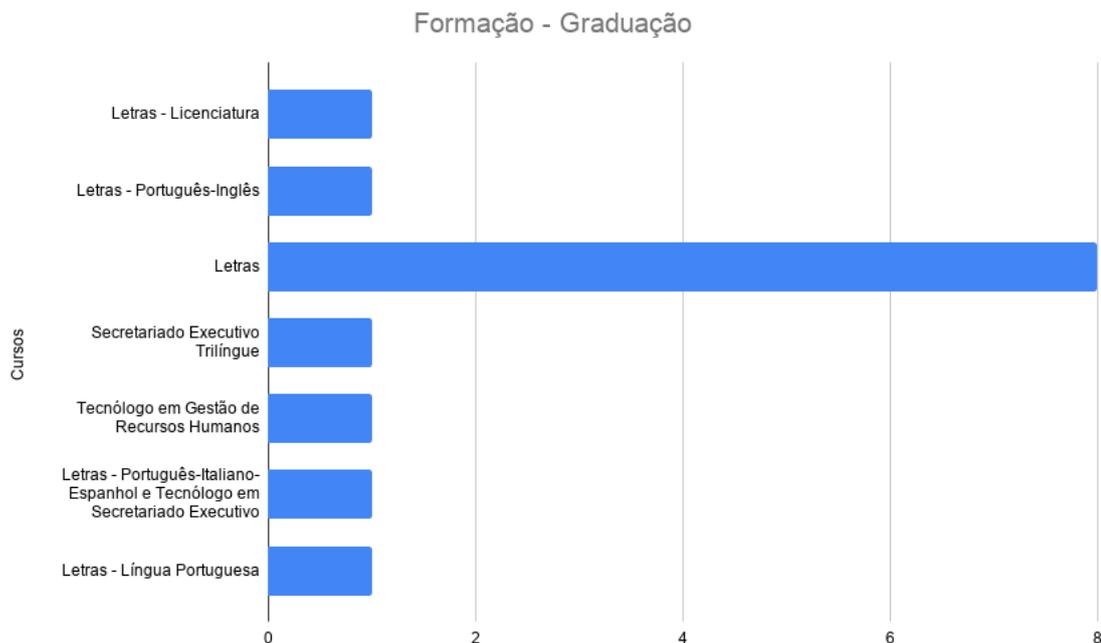
Considerando que toda a amostra era composta por servidores investidos em cargos efetivos, devidamente aprovados em concurso público, observa-se, pelas respostas, que três servidores não responderam corretamente à pergunta. TAE administrativo não é cargo, refere-se a uma categoria de servidores (os Técnicos-Administrativos em Educação), bem como

Secretário – cargo de confiança – também não é o cargo do servidor, mas sim a função que ele exerce. Ainda, uma pessoa respondeu de forma parcialmente correta, pois colocou o cargo, mas também colocou a função desempenhada.

Relacionando o cargo dos participantes (Gráfico 2) com a formação acadêmica dos servidores com cargo de Secretário Executivo (Gráfico 3), foi possível perceber que uma pessoa marcou o cargo de forma incorreta, pois possui graduação em curso tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. No entanto, como já demonstrado neste trabalho, para investidura no cargo de Secretário Executivo nas Ifes, segundo a Lei n° 11.091/2005, é necessário possuir curso superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue (BRASIL, 2005a). Portanto, não é possível esse servidor ocupar um cargo de Secretário Executivo.

A formação acadêmica dos servidores que possuem cargo de Secretário Executivo está apresentada no Gráfico 3:

Gráfico 3 - Formação acadêmica dos Secretários Executivos – Graduação



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

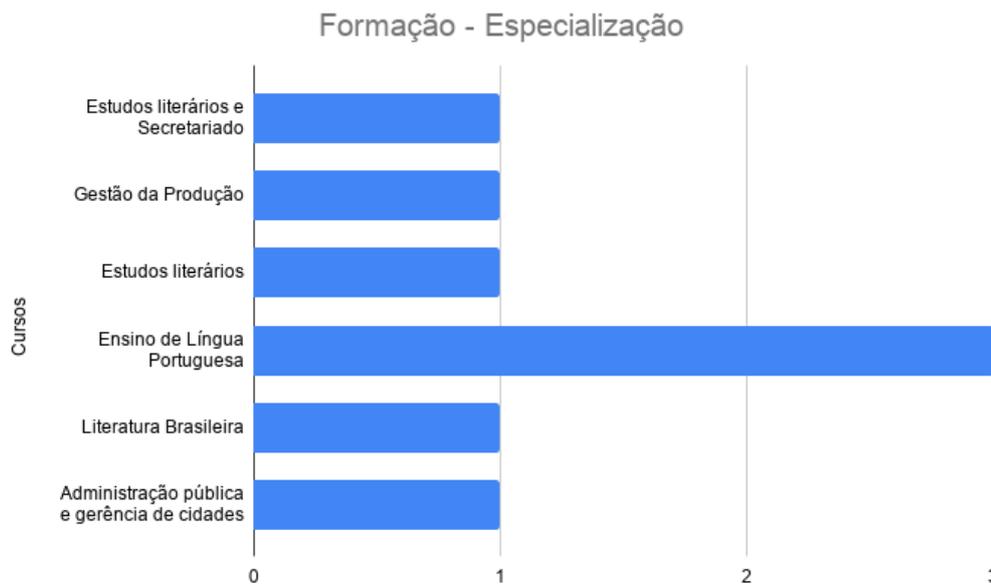
Interessa destacar que um servidor, além de possuir a graduação em Letras, possui também o curso tecnólogo em Secretariado Executivo, que é um curso considerado de nível superior pelo MEC. Porém, quando foi solicitada a formação dos Secretários Executivos à Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) no início desta pesquisa (no levantamento das evidências para o caso de gestão), não havia essa informação.

Ainda em relação às respostas, verificou-se que um participante possui graduação em Secretariado Executivo e os demais, como esperado, em Letras. Apesar de ter sido solicitado que descrevessem a habilitação, a maioria respondeu apenas Letras. Entre os que especificaram, um respondeu habilitação em licenciatura, um apontou habilitação em Português/Inglês e outro, em Português/Italiano/Espanhol.

Cabe esclarecer, ainda, que a soma desses servidores não coincide com o total de participantes que responderam possuir o cargo de Secretário Executivo, pois um servidor respondeu apenas “Mestrado” nessa questão sobre a formação.

A seguir, o Gráfico 4 mostra os cursos de especialização apresentados pelos Secretários Executivos:

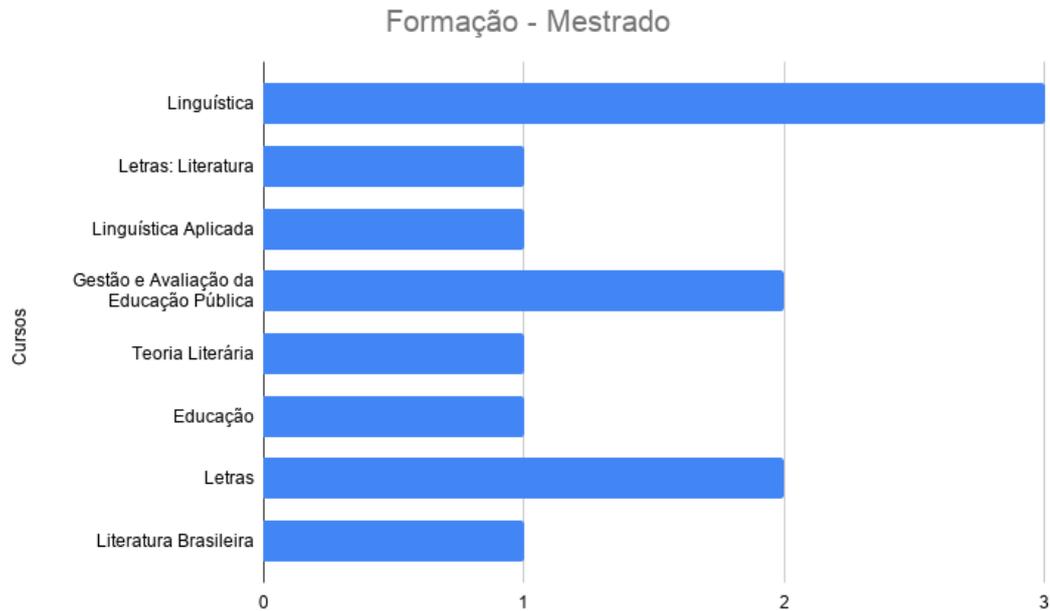
Gráfico 4 - Formação acadêmica dos Secretários Executivos – Especialização



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme o Gráfico 4, apenas um servidor possui especialização em Secretariado, enquanto a maioria fez especialização em cursos da área de Letras. Em relação aos cursos de mestrado, a grande maioria dos Secretários Executivos também fez na área de Letras, conforme mostra o Gráfico 5:

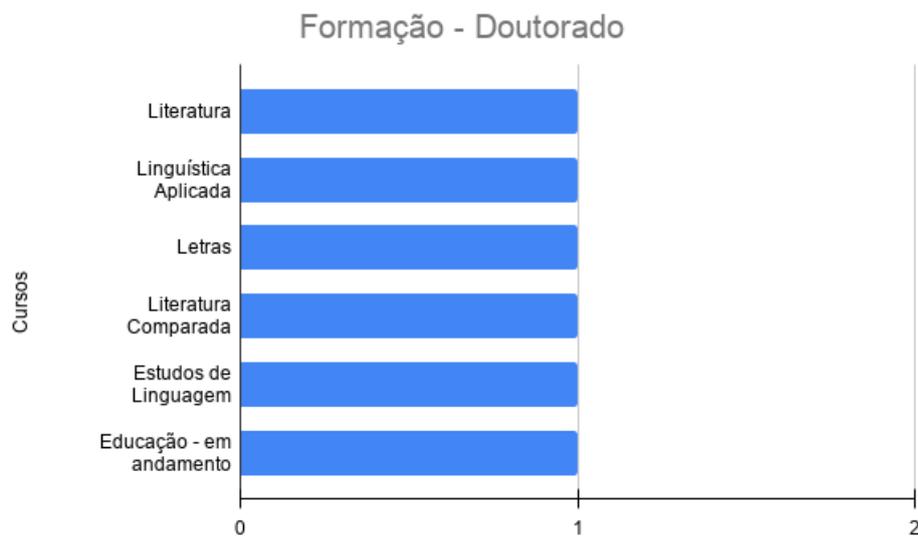
Gráfico 5 - Formação acadêmica dos Secretários Executivos – Mestrado



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme já mencionado, um Secretário Executivo não especificou o curso que possui, apenas respondeu “Mestrado”. Quanto ao doutorado, a maior parte dos Secretários Executivos o fez na área de Letras, vide Gráfico 6:

Gráfico 6 - Formação acadêmica dos Secretários Executivos – Doutorado



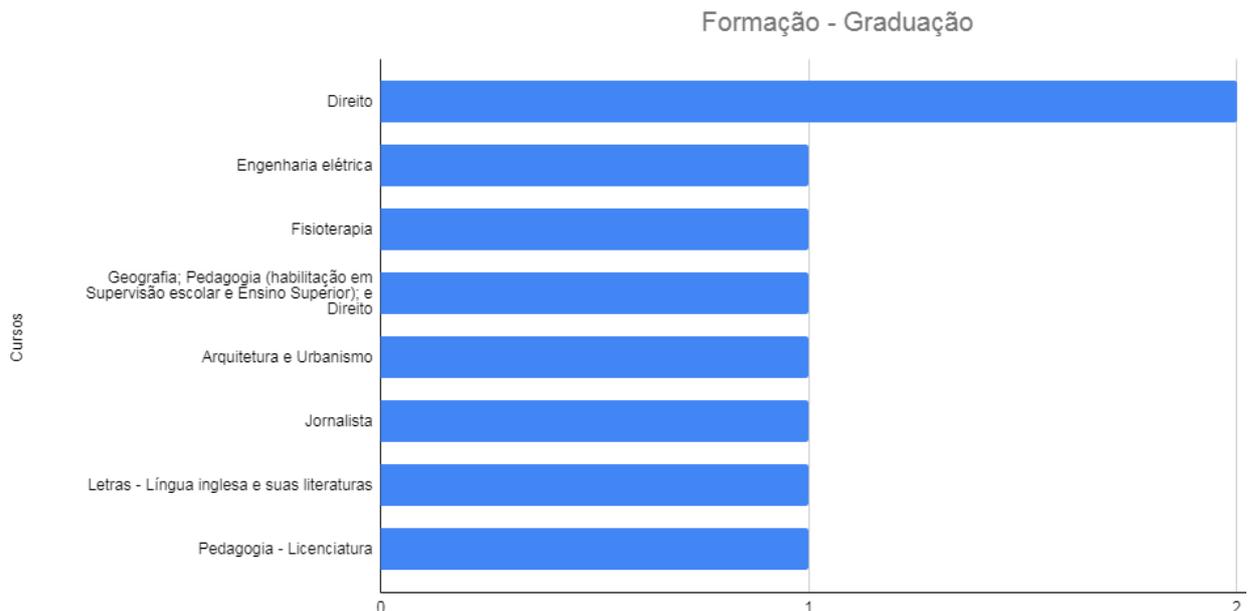
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Como esperado, a grande maioria dos Secretários Executivos possui formação em Letras. Entretanto, conforme demonstrado no item 2.2.1, especialmente no Quadro 2, as competências e habilidades proporcionadas pelo curso de Letras praticamente não têm relação com as competências e atribuições de um Secretário Executivo (BRASIL, 2005b). Nesse contexto, vale destacar, ainda, a pesquisa de Sousa (2014), que comprovou que as atividades desenvolvidas pelos Secretários Executivos nas Ifes estão em consonância com o perfil que é formado nos cursos de graduação em Secretariado. Assim, com exceção do servidor que também possui tecnólogo em Secretariado Executivo e do servidor que possui especialização em Secretariado, nenhum outro Secretário Executivo (com formação em Letras) procurou educação formal na área.

Para analisar a formação acadêmica dos participantes que possuem outro cargo, mas atuam ou atuavam como Secretários, foram feitos os Gráficos 7 a 9.

O Gráfico 7 trata da graduação desses participantes:

Gráfico 7 - Formação acadêmica dos Secretários – Graduação

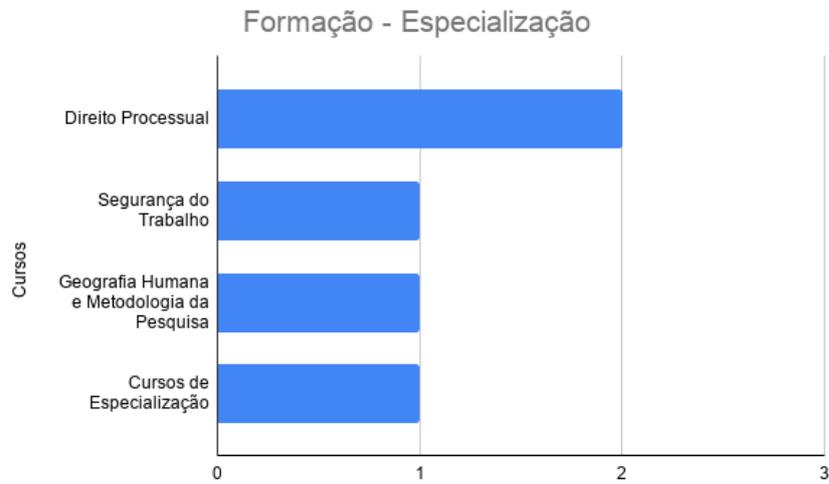


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Como mostra o Gráfico 7, a formação acadêmica dos servidores que atuam como Secretários é bastante diversificada. No entanto, os cursos de graduação apresentados não têm muita afinidade com a formação dos Secretários, ou seja, não passam os conhecimentos e as habilidades necessários para a atuação na área.

O Gráfico 8 mostra os cursos de especialização que alguns desses servidores possuem:

Gráfico 8 - Formação acadêmica dos Secretários – Especialização

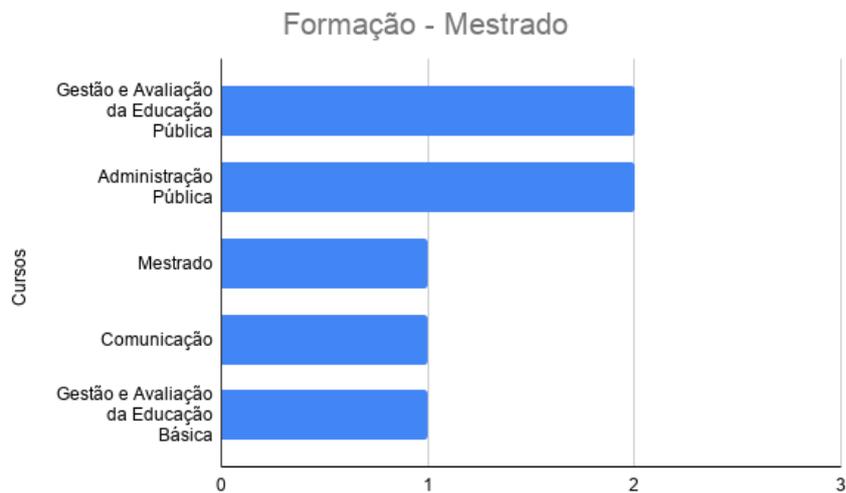


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Gráfico 8 confirma que esses servidores também não procuraram uma especialização na área de Secretariado para aperfeiçoar a sua atuação.

O Gráfico 9 traz os dados acerca da formação de mestrado dos servidores em questão:

Gráfico 9 - Formação acadêmica dos Secretários – Mestrado



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quase todos os servidores desse grupo que fizeram mestrado, fizeram-no na área de Gestão/Administração Pública, talvez por já serem servidores públicos e trabalharem na área administrativa, o que os aproxima mais da sua atuação na universidade. No que se refere à

formação em doutorado, somente um servidor possui tal título, especificamente em Comunicação.

Cabe enfatizar, mais uma vez, a falta de educação formal na área de Secretariado dos servidores que atuam como Secretários, descumprindo totalmente a regulamentação da profissão que, através da Lei nº 7.377/1985, exige, até para o Técnico em Secretariado, formação na área ou habilitação, conforme previsto na referida lei (BRASIL, 1985).

Ao serem questionados se já realizaram algum curso de capacitação na área de Secretariado, 11 dos 24 participantes disseram não ter realizado nenhum curso na área. Entre os que realizaram, um fez curso de especialização, conforme já demonstrado no Gráfico 4, alguns declararam ter feito curso em Secretariado e outros afirmaram ter feito algum ou alguns curso(s) em aspectos pontuais dentro da área, como redação oficial, capacitação para uso de sistemas necessários no dia a dia da secretaria, melhoria no atendimento ao público, gestão de crises, atualização na Língua Portuguesa, classificação de documentos de arquivos, entre outros.

É interessante ressaltar que, dos servidores que procuraram fazer cursos de capacitação na área, a maioria faz parte do grupo dos Secretários Executivos. Apenas quatro Assistentes em Administração procuraram se capacitar nessa área. Importa refletir, nesse caso, quais são os critérios utilizados para as nomeações de funções e cargos comissionados na instituição, considerando que esses servidores não estão habilitados, de acordo com a regulamentação da profissão, a atuar como Secretários e muitos não buscaram realizar capacitação na área.

De acordo com Dutra *et al.* (2019), na administração pública, é usual utilizar os cargos em comissão como um espaço para o reconhecimento do servidor, o que, segundo os autores, pode se tornar uma armadilha quando o profissional não tem vocação, vontade, ou nem mesmo sabe o que irá mudar no seu trabalho com o novo cargo que irá ocupar. Além disso, os autores destacam que nem sempre o servidor escolhido é o mais apto para a função.

Nesse sentido, salientou um respondente: “faz-se urgente a implementação da gestão por competências e a concessão de cargos de direção de maneira técnica, valorizando os servidores que buscam formação e capacitação continuada, e são comprometidos com a instituição” (RESPONDENTE J, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

Na maioria das vezes, essas nomeações ficam sujeitas apenas ao critério de escolha do administrador, ou seja, não possuem procedimentos claros e bem definidos, o que abre espaço para questionamentos sobre os métodos de escolha. Sabe-se que são cargos de confiança e, por ser assim, há de se considerar a escolha do administrador. No entanto, Dutra *et al.* (2019)

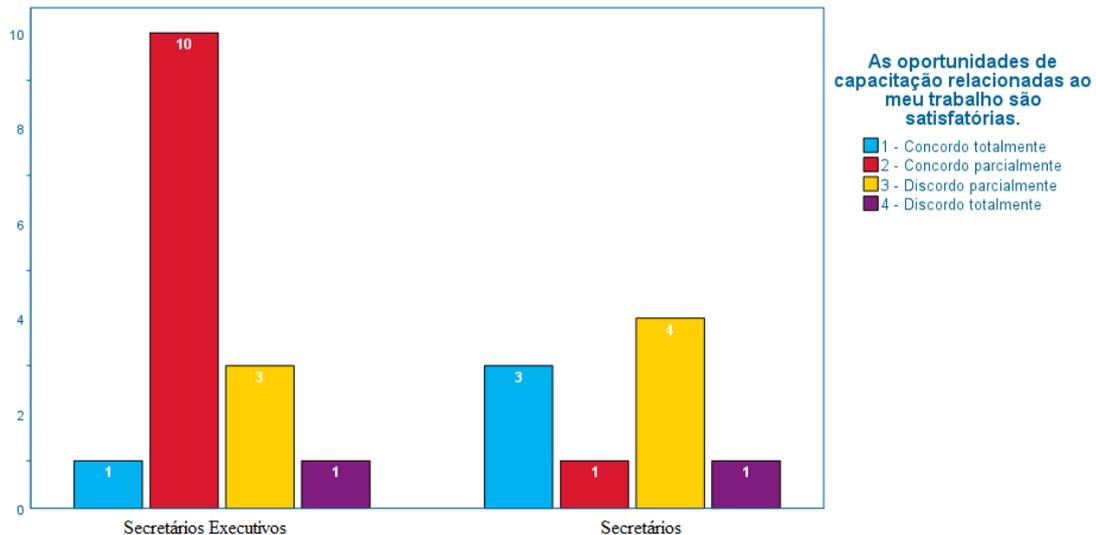
defendem que é possível respeitar essa escolha e, ao mesmo tempo, garantir que ela seja feita entre profissionais que estejam preparados para a nova posição. Para isso, é essencial ter transparência nos critérios de escolha.

Em relação às oportunidades de capacitação, ao analisar o nível de concordância dos participantes em relação à afirmativa “as oportunidades de capacitação relacionadas ao meu trabalho são satisfatórias”, somente um Secretário Executivo concorda totalmente com a afirmativa. A maioria (aproximadamente 66%) concorda parcialmente. Cerca de 26% discorda parcialmente ou totalmente. Já o grupo dos Secretários ficou bastante dividido. Aproximadamente 44% concorda parcialmente ou totalmente e outros 55%, aproximadamente, discordam totalmente ou parcialmente.

Essa diferença de concordância nas respostas entre os grupos é inusitada, considerando que as oportunidades de capacitação oferecidas pela UFJF são as mesmas para todos os servidores, independentemente de cargo ou função.

O Gráfico 10 apresenta as respostas dos respondentes quanto à satisfação no que se refere às oportunidades de capacitação:

Gráfico 10 - Satisfação com as oportunidades de capacitação x Grupos pesquisados



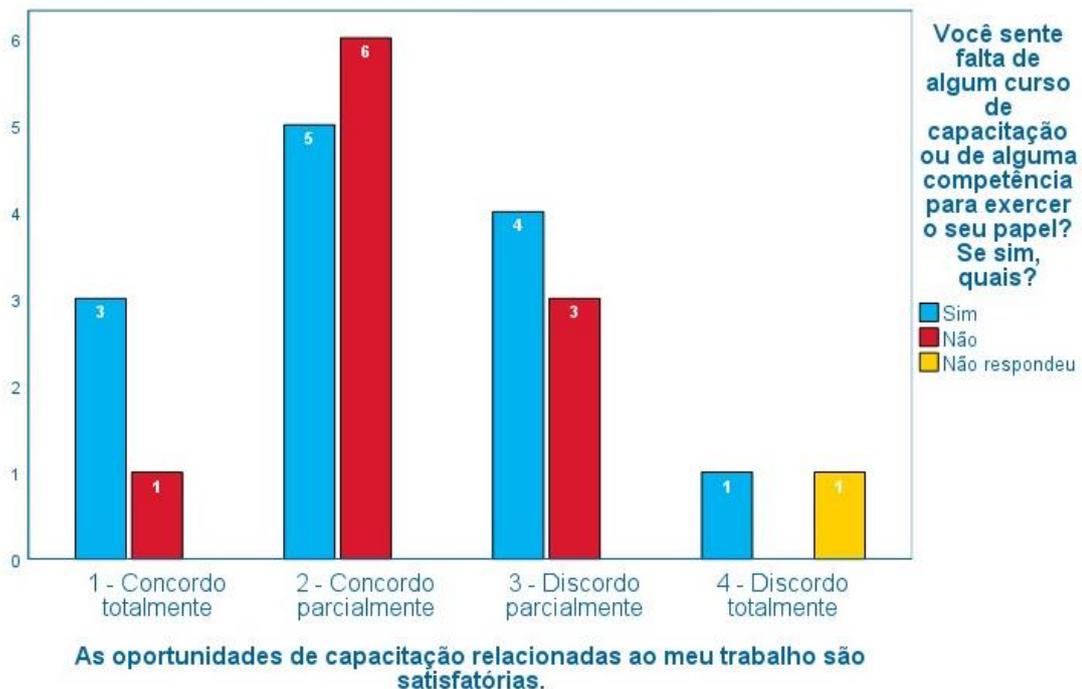
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao comparar as respostas do Gráfico 10 com as respostas da pergunta aberta “Já realizou algum curso de capacitação na área de Secretariado? Em caso afirmativo, quais?”, percebe-se uma congruência nas respostas, já que, conforme demonstrado, a maior parte dos

servidores que procuraram se capacitar na área pertence ao grupo dos Secretários Executivos, cuja maioria pensa que as oportunidades são satisfatórias.

No entanto, ao levar em consideração a resposta da pergunta aberta “Você sente falta de algum curso de capacitação ou de alguma competência para exercer o seu papel?” e compará-la ao nível de satisfação com as oportunidades de capacitação, é possível verificar que dos 4 servidores que concordam totalmente com a afirmativa que as oportunidades são satisfatórias, 3 sentem falta de algum curso de capacitação ou de alguma competência para exercer o seu papel. Dos que concordam parcialmente (em um total de 11), 5 sentem falta de capacitação. Dos 9 servidores que discordam parcialmente ou totalmente da afirmativa, 5 sentem falta de alguma capacitação ou competência, como pode ser observado no Gráfico 11:

Gráfico 11 - Necessidade de capacitação x Oportunidade de capacitação



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Portanto, mesmo entre os que consideram que as oportunidades são satisfatórias, muitos (54% dos participantes) sentem falta de alguma capacitação ou competência para exercer a sua função. Analisando o cargo desses 54%, um pouco mais da metade possui o cargo de Secretário Executivo.

Faz-se necessário ressaltar, novamente, o quanto a formação na área é importante para a atuação profissional, pois conforme expôs Sousa (2014):

as atividades desenvolvidas pelos secretários executivos estão em consonância com o perfil que é formado pelas universidades em seus diversos cursos de secretariado, uma vez que as competências reveladas nesta pesquisa se equivalem as listadas nos projetos pedagógicos. (SOUSA, 2014, p. 161).

Raviani (2015) também comprovou, em sua pesquisa em três universidades do estado de São Paulo, que as atividades desempenhadas estão em consonância com a descrição no PCCTAE e no Ofício MEC nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, também utilizados nos editais da UFJF.

Das competências e capacitações de que os participantes sentem falta, foram citadas: mapeamento de setores da UFJF quanto ao encaminhamento de documentos/solicitações; novas normas e novos recursos e sistemas utilizados no cotidiano laboral; atualização em idiomas; libras; tecnologia da informação; fiscalização de contratos de terceirização; capacitação em sistemas e processos de ensino e pesquisa no exterior; ferramentas secretariais mais modernas; estratégia; gestão; liderança; gerenciamento de projetos e de equipe; noções de Direito; inteligência emocional; ética profissional e redação oficial atualizada.

Novamente, cabe destacar que a formação em Secretariado Executivo engloba todos os assuntos que foram citados, com exceção da fiscalização de contratos de terceirização, capacitação em sistemas e processos de ensino e pesquisa no exterior, que são cursos mais específicos, considerando também que o mapeamento de setores da UFJF se enquadra no inciso II do art. 4º da Resolução nº 3 do Conselho Nacional de Educação, que define competências e habilidades que os Secretários Executivos devem apresentar após a sua formação: “visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais” (BRASIL, 2005b, p. 2).

Outros participantes citaram a capacitação em Secretariado em geral. Entre esses, é relevante destacar alguns trechos interessantes:

Posso dizer que quase tudo o que praticamos é aprendido com a prática, o que faz com que cada um tenha seus próprios mecanismos de trabalho. Creio que é possível melhorar em alguns aspectos, mas não saberia apontar uma competência específica. Talvez fosse interessante um treinamento geral com todos os secretários, visando uma padronização do atendimento, através da troca de experiências e a consequente aplicação de boas práticas já realizadas em um setor, passando a ser implantadas em outros. (RESPONDENTE E, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

É essencial esclarecer que existem técnicas secretariais que devem ser conhecidas e respeitadas. Antunes, Arruda e Sena (2018) esclarecem que o desenvolvimento das técnicas secretariais de maneira adequada é condição *sinequanon* ao Secretário, a fim de que todas as atividades sejam desempenhadas de forma eficaz. Uma das competências e habilidades descritas na Resolução nº 3 do Conselho Nacional de Educação, diz respeito exatamente à “eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações” (BRASIL, 2005b, p. 3). Vale dizer que pode ser comprometedor para a instituição ter servidores que desenvolvam a mesma atividade ou função, mas cada um com um *modus operandi* aprendido na prática, sem ter o conhecimento necessário. Nesse sentido, outro servidor corrobora quando diz que sente falta de capacitação para atuar e que, segundo ele, “a maior parte dos serviços de secretária que faço, aprendi com um uma colega que aposentou. Nunca fiz um curso que mostrasse a competência, deveres, funções e direitos da secretária” (RESPONDENTE I, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

Apesar de ser importante ter essas competências coletivas que, de acordo com Perseguino e Alves Pedro (2017), podem ser reconstruídas por meio de interações e relações com novos colaboradores, deve-se levar em conta que o processo de capacitação é dinâmico e complexo e, segundo Lana e Ferreira (2007), a capacitação dos trabalhadores (os conhecimentos adquiridos) deve ser constantemente revista e atualizada, de forma a deixá-los preparados para os desafios cotidianos, conforme ressalta o Respondente O (formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020): “penso que faltam cursos de capacitação e atualização sobre novas normas e novos recursos e sistemas que precisamos utilizar no cotidiano laboral”.

Outro servidor, apesar de não possuir o cargo de Secretário Executivo, mostrou maior consciência sobre a relevância da capacitação em Secretariado:

A UFJF oferece excelentes cursos de capacitação que são direta ou indiretamente relacionados às funções de Secretariado [...]. Contudo, considerando a atual condição institucional da UFJF, ou seja, a quantidade de Secretarias e de profissionais lotados nesses Setores, acredito que a oferta de um curso específico, que visasse ao aprimoramento das técnicas de Secretariado, envolvendo não apenas noções de direito, conduta e gestão de processos, mas também uma abordagem mais holística, abarcando conteúdos diversos, tais como inteligência emocional, etiqueta e ética profissional, enfim, que ratificasse a posição do “Profissional de Secretariado como mediador, assessor e facilitador administrativo” (Fonte: <http://www.simararodrigues.com/2015/03/treinamento-para-os-profissionais-de.html>), seria benéfica a um significativo montante de servidores.

(RESPONDENTE N, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

As falas apresentadas mostram como a capacitação na área é fundamental e necessária na instituição. Mas, conforme destaca outro participante, não basta apenas disponibilizar cursos *on-line*: “acredito que apenas disponibilizar cursos online não seja adequado, em tempos de pandemia e trabalho remoto se justifica, mas cursos presenciais são sempre recomendáveis” (RESPONDENTE O, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020). Com efeito, a instituição deve investir também em cursos presenciais, com instrutores qualificados e com formação na área (ações de desenvolvimento formais), bem como em ações de desenvolvimento não formais que, segundo Dutra (2016), são ações concebidas através da atuação no trabalho ou através de situações ligadas à atuação profissional. Dutra *et al.* (2019, p. 104) acrescentam que o processo de aprendizado passa pelas seguintes etapas: “consciência da necessidade de se desenvolver; aquisição de conhecimentos e habilidades através da formação; experimentação e reflexão sobre o aprendizado”.

Quanto ao desenvolvimento de pessoas nas organizações, deve-se ter como objetivo a melhoria na entrega ou a ampliação da complexidade das atribuições e responsabilidades dos profissionais. Mas, como limitações, há a dificuldade de se constatar quais ações são necessárias para o desenvolvimento de competências específicas, bem como a impossibilidade de garantir a efetividade das ações de desenvolvimento (DUTRA, 2016).

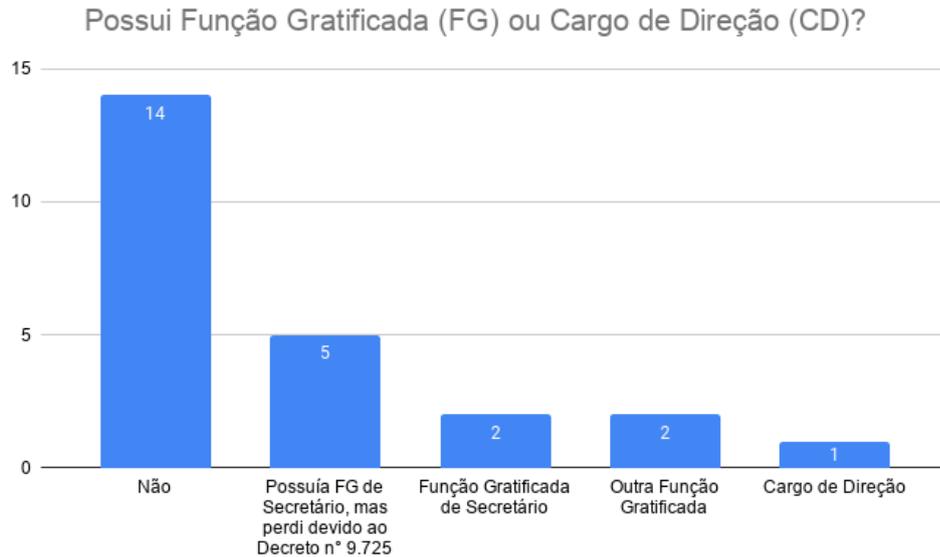
Por fim, Dutra *et al.* (2019) complementam que para ter um desenvolvimento contínuo e consistente é necessário desafiar constantemente o profissional no limite de sua capacidade. Ainda, argumentam que quando o profissional se desenvolve ele não retrocede, ou seja, o desenvolvimento é permanente.

A seguir, serão apresentados os dados e as considerações sobre outras características funcionais dos servidores respondentes.

### *3.3.1.2 Caracterização funcional*

Quanto à caracterização funcional, primeiramente foi perguntado aos participantes se eles possuem Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD). As respostas estão no Gráfico 12:

Gráfico 12 - Existência de FG ou CD



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

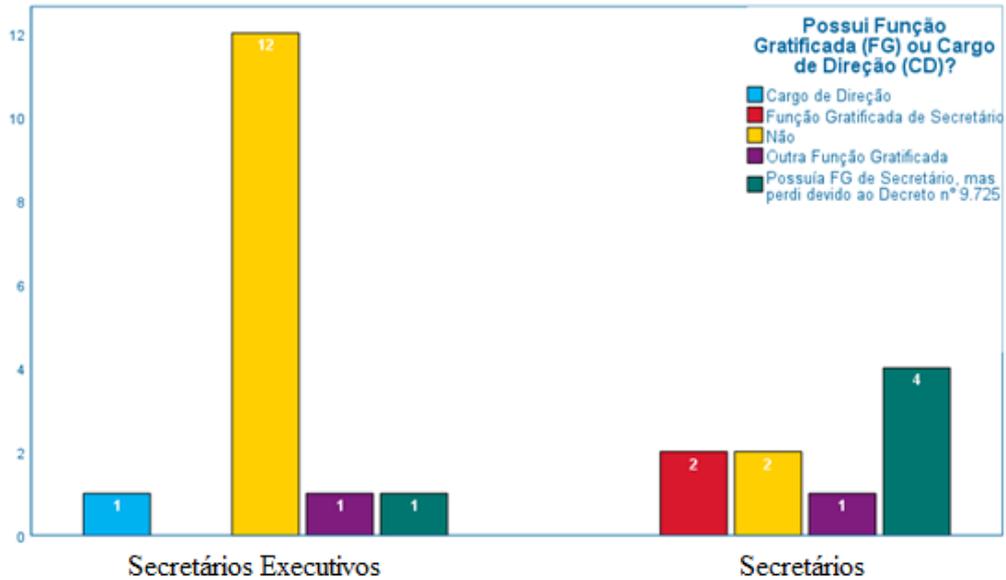
Ao relacionar o Gráfico 12 com o setor de atuação respondido pelos participantes, acredita-se que um Secretário Executivo possa ter marcado a opção “não” de forma incorreta, pois, antes de julho de 2019, havia uma Função Gratificada de Secretário para o setor específico deste participante, e o servidor que recebia esta FG era um Secretário Executivo. No entanto, é relevante refletir sobre os critérios que foram utilizados para conceder uma função de Secretário para um Secretário Executivo, cujas atividades e funções já estão contempladas nas suas atribuições regulares.

Quando relacionamos esse gráfico com o Gráfico 2 (cargo dos participantes), é possível perceber que o Cargo de Direção pertence a um Secretário Executivo e que há um Secretário Executivo que recebe alguma outra Função Gratificada que não é a de Secretário. Sendo assim, é esperado desses servidores que eles não tenham as principais atribuições de um Secretário Executivo, já que estão, no momento, atuando no Cargo de Direção e na outra Função Gratificada. Porém, a grande maioria dos Secretários Executivos (12) não recebe nenhuma das duas gratificações.

O outro servidor que afirmou receber outra Função Gratificada, na verdade recebe FG de Secretário, pois o questionário somente foi enviado aos servidores que possuem o cargo de Secretário Executivo e aos servidores que possuem outro cargo, mas que recebem ou recebiam FG de Secretário, e não outra FG. Como o cargo desse participante não é de Secretário Executivo, acredita-se que ele tenha marcado essa opção de forma equivocada.

Toda essa correlação fica mais clara no Gráfico 13, em que o primeiro grupo representa os Secretários Executivos e o segundo grupo, denominado “Secretários”, representa os demais participantes:

Gráfico 13 - Relação cargo x FG/CD



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Dos cinco servidores que marcaram que possuíam FG de Secretário, um deles é o participante que selecionou a opção “Secretário Executivo” de forma incorreta na pergunta sobre o cargo. Isso foi confirmado analisando também sua formação, conforme já explicado anteriormente.

Em relação às FG de Secretário, conforme exibido no Quadro 4, elas variam entre FG-1, FG-2 e FG-3. Os servidores que perderam a gratificação devido ao Decreto nº 9.725/2019, recebiam a FG-4 ou a FG-5. Observa-se, assim, uma falta de padronização na concessão dessas gratificações aos servidores que exercem praticamente as mesmas atribuições (de Secretário).

Especificamente sobre as FG, Paes *et al.* (2019, p. 183) verificaram, ao fazer uma comparação das competências entre Secretários que recebem e não recebem FG na Universidade Federal do Pará (UFPA), que “aparentemente não há um padrão de competências necessárias ou mais/ menos relevantes que sejam pré-requisitos para receber ou não uma FG, o que pode demonstrar ausência de critérios pré-definidos para concessão dessa gratificação”.

Dutra (2016, p. 84) defende que devem ser usados critérios e que eles “devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo; caso contrário, corre-se o risco de reconhecer duas pessoas de formas diferentes ou em intensidades diferentes por contribuições semelhantes”. A ausência de critérios ou a falta de clareza na concessão das FG pode causar sentimento de injustiça e insatisfação, como relataram alguns respondentes da pesquisa:

A carga de trabalho entre os servidores é desigual e, apesar das funções desenvolvidas como secretária de unidade, a FG 5 (R\$ 205,00), que retribua as funções adicionais em relação aos demais assistentes em administração lotados na [...], foi extinta pelo Governo Federal. Enquanto isso, outras Unidades Acadêmicas possuem secretários que gozam de FG em valor bem superior ao que usufrui por um curto período de tempo. Essa ausência de tratamento equânime entre as secretarias de unidade, com atribuições tão semelhantes, é injusta e nada razoável. (RESPONDENTE H, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

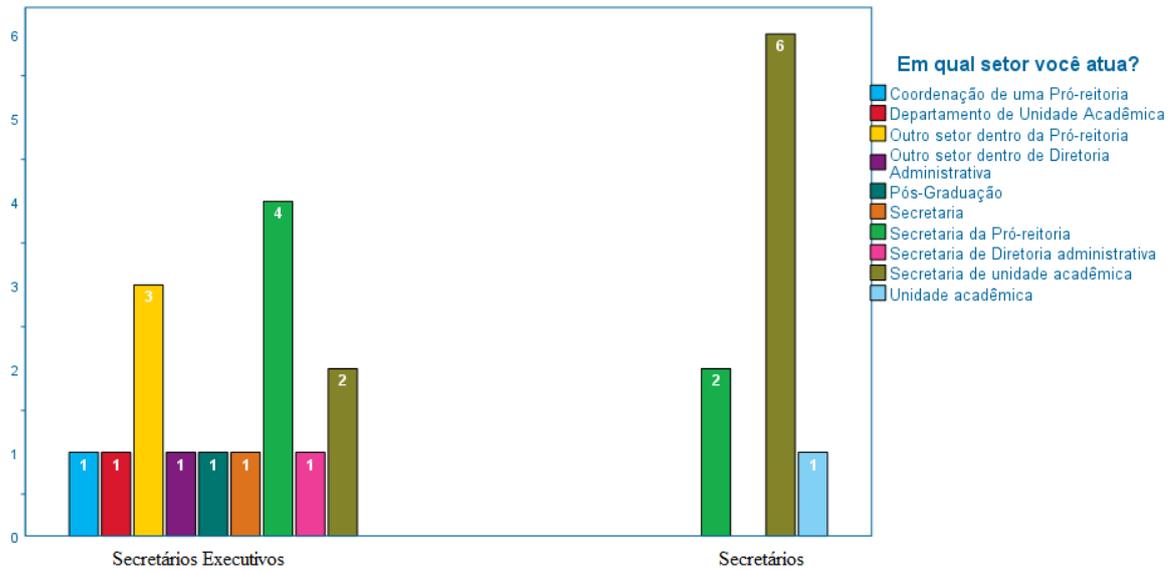
Acho que a instituição não propôs soluções para o problema da extinção de Funções Gratificadas. Os Secretários que, como eu, seguem trabalhando normalmente, fazem sem a devida gratificação há um ano. (RESPONDENTE E, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

O Respondente I também afirmou que somente tem a criticar a “questão financeira”, que se acredita ser em razão da FG, já que não é Secretário Executivo e atua como Secretário, no momento sem Função Gratificada, conforme respondeu no questionário.

Para Dutra (2016), a utilização de critérios considerados justos pelas pessoas e equânimes com a realidade interna da instituição é essencial para o profissional manter uma relação de compromisso com a organização e com a execução do trabalho em si.

O Gráfico 14, a seguir, apresenta a relação entre o setor de atuação e os dois grupos pesquisados:

Gráfico 14 - Relação setor de atuação x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Percebe-se, nesse gráfico, que a grande maioria dos participantes que possuem (ou possuíam) Função Gratificada para atuar como Secretários trabalham nas Secretarias das Unidades Acadêmicas. Apesar de constar no gráfico que dois Secretários Executivos atuam em secretaria de Unidade Acadêmica, um deles é o servidor que não é Secretário Executivo. Além disso, um servidor do grupo “Secretários” respondeu apenas Unidade Acadêmica, não sendo possível identificar se a lotação é na Secretaria da unidade ou se é em algum Departamento ou outro setor da Unidade Acadêmica.

Quanto aos Secretários Executivos, vale destacar que eles estão alocados em setores mais diversificados, inclusive em Departamento de Unidade Acadêmica e em outros setores dentro das Pró-reitorias, como em Órgãos Suplementares, longe dos gestores do nível estratégico da instituição, que é onde esses profissionais deveriam estar alocados, prioritariamente, conforme defendem alguns autores, como Leal, Souza e Moreira (2018).

Importa esclarecer que, apesar de não mostrar no gráfico, no intuito de preservar tanto os participantes, como os setores da instituição, há Pró-reitoria que possui quatro Secretários Executivos, sendo dois em outros setores da Pró-reitoria, ao mesmo tempo em que há Pró-reitoria ou Diretoria Administrativa sem nenhum Secretário Executivo, ou seja, há uma distribuição desigual desses profissionais na instituição e, além disso, alguns Secretários Executivos estão sendo subaproveitados em setores menores, com menor nível de complexidade, ou longe da alta administração, onde deveriam estar para assessorar diretamente os maiores gestores da instituição, conforme atribuição do cargo. Nessa

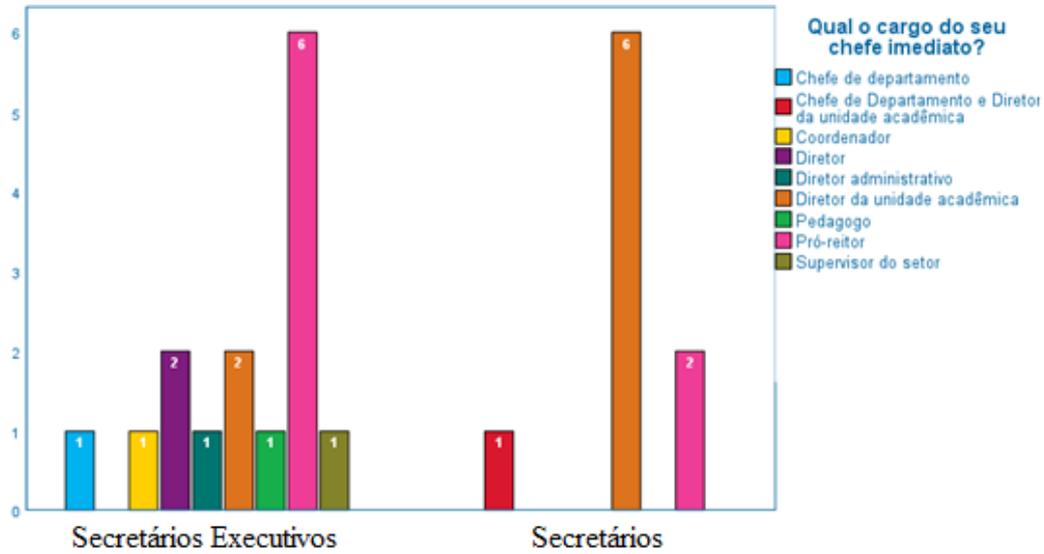
perspectiva, o Respondente U (formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020) corrobora a visão de que existem servidores mal distribuídos quando afirma que “a Instituição deveria aproveitar melhor os profissionais fazendo distribuições mais inteligentes dos trabalhadores disponíveis”.

Nesse sentido, Paes *et al.* (2019) afirmaram que na Universidade Federal do Pará (UFPA) também faltam critérios claros de distribuição dos profissionais do cargo de Secretário Executivo. Além disso, os autores chegaram à conclusão de que os Secretários Executivos da UFPA não têm seu potencial de formação profissional completamente aproveitado para exercer a assessoria e gestão, e sugerem que isso possa acontecer em virtude do desconhecimento desse potencial por parte dos gestores devido à cultura organizacional ou a um modelo de gestão que somente considera as necessidades da unidade de lotação do servidor e não as competências relacionadas ao cargo, análise semelhante à realizada por Leal e Fiates (2013) em relação à UFSC. Devido a esse desconhecimento por parte dos gestores, Ferreira (2011) demonstrou que também na UFC os conhecimentos dos Secretários Executivos não são plenamente aproveitados.

Seguindo essa perspectiva, o Respondente F (formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020) afirmou que em sua unidade “o papel do Secretário não é muito bem definido o que dificulta a definição de responsabilidade e delegação de atividades, ficando sujeitos à forma de trabalho do Chefe Imediato”, o que caracteriza um padrão personalista de gestão. O personalismo, segundo Burgos e Canegal (2011), é identificado pela marca pessoal do gestor no exercício da gestão e está relacionado a uma fraca divisão do trabalho, que é marcada pela falta de clareza nas definições das competências específicas de cada funcionário, o que leva à centralização das tarefas nas mãos do gestor.

A fim de identificar se os participantes atuam diretamente com os gestores do nível estratégico da universidade, foi perguntado qual o cargo do seu chefe imediato, conforme o Gráfico 15:

Gráfico 15 - Relação chefe imediato x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Foi constatado, novamente, que alguns Secretários Executivos não atuam diretamente com os gestores estratégicos da universidade. Cabe destacar que os dois participantes que afirmaram possuir um Diretor como chefe, um é Diretor de Órgão Suplementar, portanto não pertence aos gestores de nível estratégico da instituição. O outro, apesar de ser Diretor Administrativo e chefe do participante, ao analisar as respostas sobre as atividades exercidas, percebe-se que o servidor não atua assessorando diretamente o Diretor. O próprio respondente afirmou ter demandas muito específicas na área em que trabalha (RESPONDENTE C, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020). Tendo em vista que a principal atribuição de um Secretário Executivo é a assistência e o assessoramento direto aos gestores do nível estratégico das instituições, deve-se considerar a possibilidade desses servidores estarem sendo subaproveitados, pois estão em setores com menor nível de complexidade, enquanto que praticamente todos os servidores do grupo dos Secretários trabalham diretamente com um gestor da alta administração, isto é, esses servidores estão atuando como Secretários onde deveriam estar os Secretários Executivos da instituição.

Em relação aos fatos apresentados no perfil dos servidores, em síntese, os dados revelam que, quanto à formação e capacitação, somente três Secretários Executivos possuem educação formal na área. No que se refere a cursos de capacitação, importa frisar que, dos servidores que procuraram fazer cursos de capacitação na área de Secretariado, a maioria faz parte do grupo dos Secretários Executivos. Em contrapartida, apenas quatro Assistentes em Administração procuraram se capacitar nessa área. Foi averiguado também que 54% dos

respondentes afirmaram sentir falta de alguma capacitação ou competência para exercer a sua função, sendo que um pouco mais da metade dessa porcentagem possui o cargo de Secretário Executivo.

Observou-se também que há uma falta de padronização na concessão das gratificações de Secretário, o que gera sentimentos de injustiça e insatisfação nos servidores, já que exercem praticamente as mesmas atribuições, porém com diferentes compensações ou até mesmo sem retribuição. Nesse contexto, e considerando o exposto no parágrafo anterior, é relevante refletir, ainda, sobre quais são os critérios utilizados para as nomeações de funções na instituição, tendo em vista que os respondentes relacionados ao grupo “Secretários” não estão habilitados, de acordo com a regulamentação da profissão, a atuar como Secretários e muitos nem buscaram fazer capacitação na área. Cabe esclarecer, no entanto, que o fato de esses servidores não serem habilitados legalmente ou não terem procurado capacitações formais na área não quer dizer que eles não tenham um desempenho satisfatório, até porque é possível adquirir as competências necessárias através da experiência e ações informais de desenvolvimento. O objetivo aqui é ressaltar a necessidade de criar critérios claros e objetivos para as nomeações das Funções Gratificadas, até mesmo para dar transparência e compreensão aos atos realizados pela instituição.

Por fim, quando comparados os locais de atuação dos dois grupos pesquisados, verificou-se que os Secretários Executivos estão alocados em setores mais diversificados, inclusive em Departamento de Unidade Acadêmica e em outros setores dentro das Pró-reitorias. Além disso, foi constatado que há uma distribuição desigual desses profissionais na instituição, visto que há setores com dois, três e até quatro Secretários Executivos, ao mesmo tempo em que há setores estratégicos, como Pró-reitoria ou Diretoria Administrativa, sem nenhum Secretário Executivo atuando como tal. Como consequência, alguns Secretários Executivos estão sendo subaproveitados em setores menores, com menor nível de complexidade e sem exercer a principal atribuição desse profissional, que é a assistência e o assessoramento direto aos gestores do nível estratégico da instituição, enquanto que praticamente todos os servidores que atuam como Secretários estão alocados nas Secretarias das Unidades Acadêmicas e trabalham diretamente com um gestor da Administração Superior. Portanto, o local onde esses servidores designados como Secretários estão atuando é adequado para os Secretários Executivos.

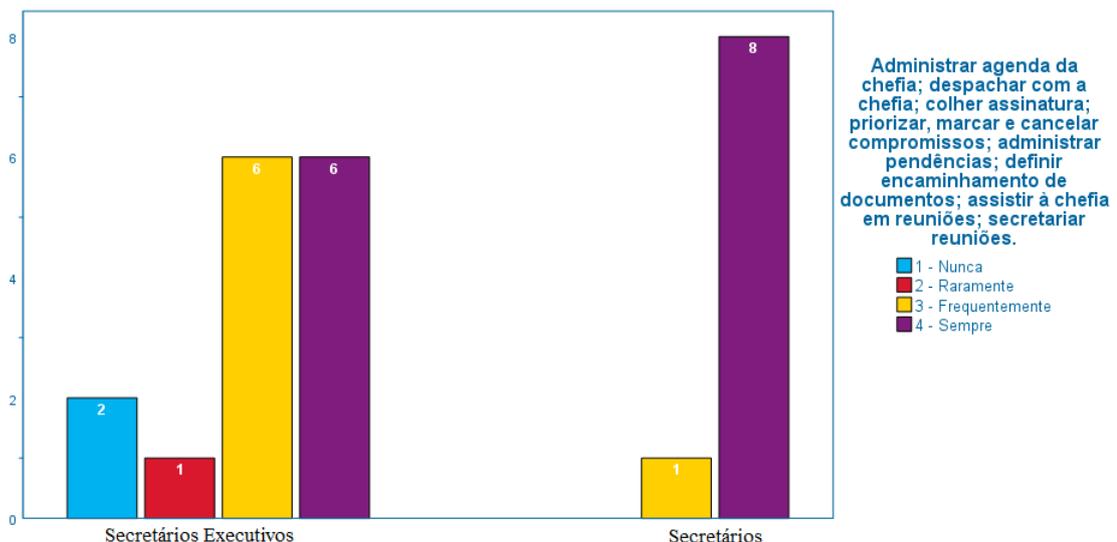
### 3.3.2 Atividades desenvolvidas

Os próximos gráficos dizem respeito às atividades desenvolvidas pelos servidores. Foi solicitado, para cada atividade, marcar em uma escala de 1 a 4, sendo 1 para a atividade que não desempenha e 4 para a atividade que mais desempenha. Para possibilitar uma comparação entre os Secretários Executivos e os demais servidores, as respostas para cada atividade foram relacionadas com as respostas sobre o cargo com a ajuda do *software* SPSS. Conforme explicado na metodologia, foi feita a correspondência da escala de 1 a 4 para nunca, raramente, frequentemente e sempre. No eixo x de todos os gráficos, estão os grupos pesquisados: Secretários Executivos<sup>8</sup> e Secretários (demais servidores que atuam ou atuavam, até julho de 2019, como Secretários).

A primeira atividade descrita foi “administrar agenda da chefia; despachar com a chefia; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir a chefia em reuniões; secretariar reuniões”. Essas atividades correspondem à atribuição do inciso II (assistência e assessoramento direto a executivos), do art. 4º (atribuições do Secretário Executivo) da lei que dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário (BRASIL, 1985).

As respostas dos participantes constam no Gráfico 16:

Gráfico 16 - Atividade 1 (Assessoria direta aos gestores) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

<sup>8</sup> Cabe esclarecer que o servidor que marcou o cargo de Secretário Executivo de forma equivocada foi categorizado no grupo dos Secretários Executivos.

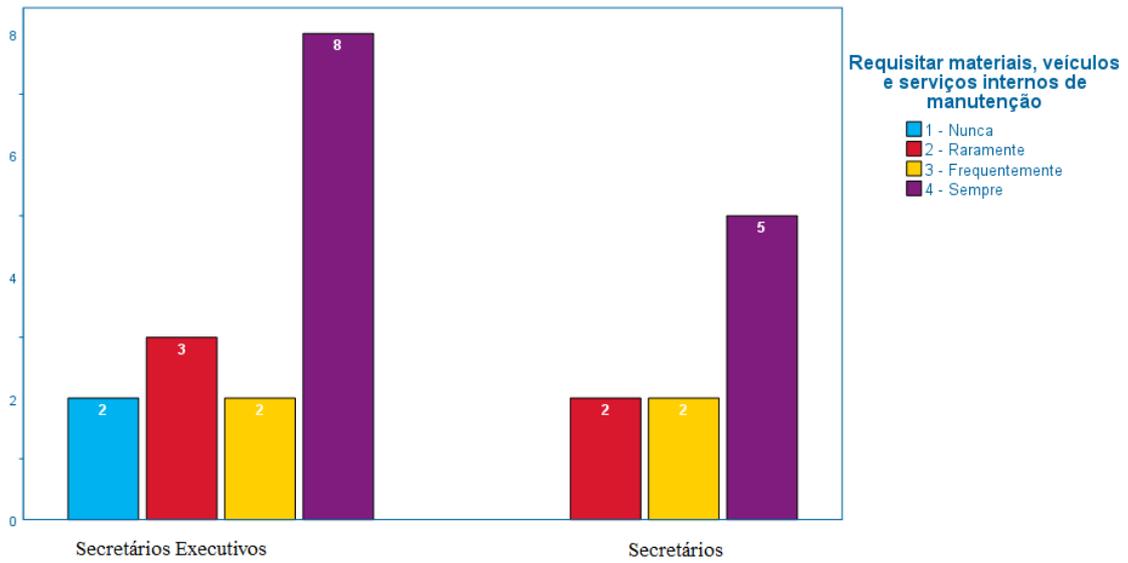
Observa-se que tanto os Secretários Executivos como os servidores que atuam como Secretários desempenham bastante esse conjunto de atividades. Porém, ao calcular a porcentagem da frequência máxima com que é desempenhado, percebe-se que quase 89% do grupo dos Secretários realiza essa atividade sempre, enquanto, nessa mesma frequência, apenas 40% dos Secretários Executivos o fazem. E essa, talvez, seja a atividade mais característica e a atribuição mais importante da atuação de um Secretário Executivo como assessor, prestando assistência ao gestor e facilitando o desenvolvimento de suas funções. Conforme afirma Ferreira (2011, p. 57), “uma das principais formas de atuar do profissional de Secretariado Executivo é como assessor”. Moreira *et al.* (2020) defendem que “assessorar” é uma das cinco grandes áreas de competência desse profissional e, segundo os autores, a atividade 1 acima compõe essa macrocompetência.

Os dois Secretários Executivos que marcaram que não desempenham o referido conjunto de atividades, apesar de terem apontado como chefe imediato um gestor do nível estratégico da instituição, não trabalham diretamente prestando assessoria a ele, um por possuir um Cargo de Direção e outro por atuar em outras atividades e demandas técnicas muito específicas. O Secretário Executivo que marcou na escala o número dois (raramente) também possui como chefe imediato um gestor da alta administração, mas também possui outra Função Gratificada, o que pode contribuir para o não desempenho da assessoria direta ao gestor.

A segunda atividade listada (requisitar materiais, veículos e serviços internos de manutenção) é uma atividade mais técnica que pode ser atrelada à atribuição de execução de serviços típicos de escritório, o que, segundo a Lei nº 7.377/1985, é atribuição do Técnico em Secretariado (BRASIL, 1985).

O Gráfico 17 mostra que essa atividade é uma das mais desempenhadas por aproximadamente 54% dos participantes da pesquisa:

Gráfico 17 - Atividade 2 (Fazer requisições diversas) x Grupos pesquisados

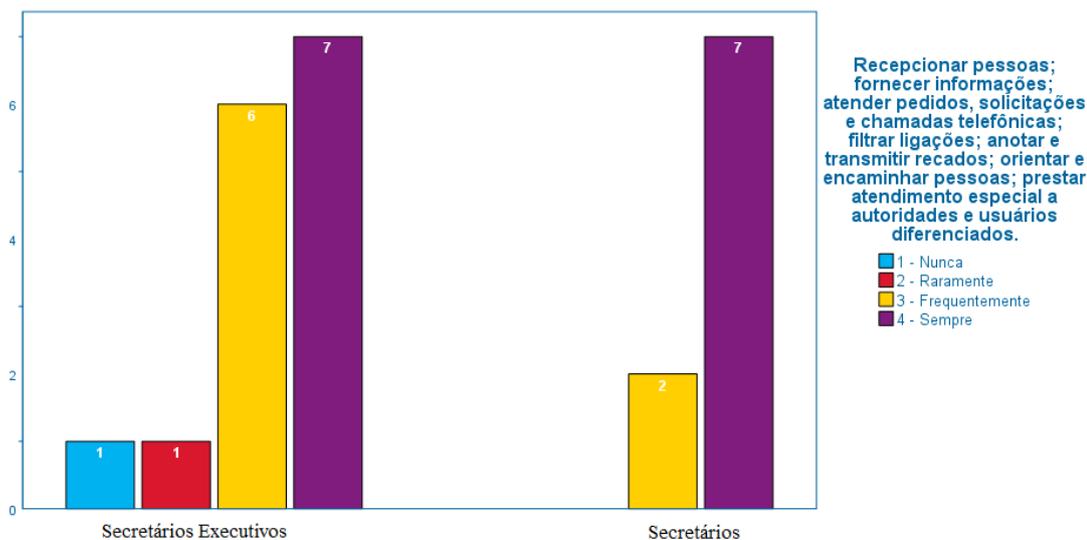


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A próxima atividade refere-se às ações de receber pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; e prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados. Tal atividade é uma das mais desempenhadas tanto pelos Secretários Executivos como pelos outros servidores que atuam na área, sendo que os participantes do grupo “Secretários” a realizam com mais frequência. De acordo com Moreira *et al.* (2020), as ações referentes à atividade 3 pertencem à macrocompetência Gestão da Comunicação. Nesse sentido, o Secretário Executivo lida o tempo todo com clientes internos e externos e isso requer uma boa comunicação para que o serviço seja eficiente (AZEVEDO; COSTA, 2006; GARCIA; D’ELIA, 2005; MATA, 2009). Outrossim, o domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais, também está previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Secretariado Executivo (BRASIL, 2005b).

O Gráfico 18 apresenta os dados relativos às ações supracitadas:

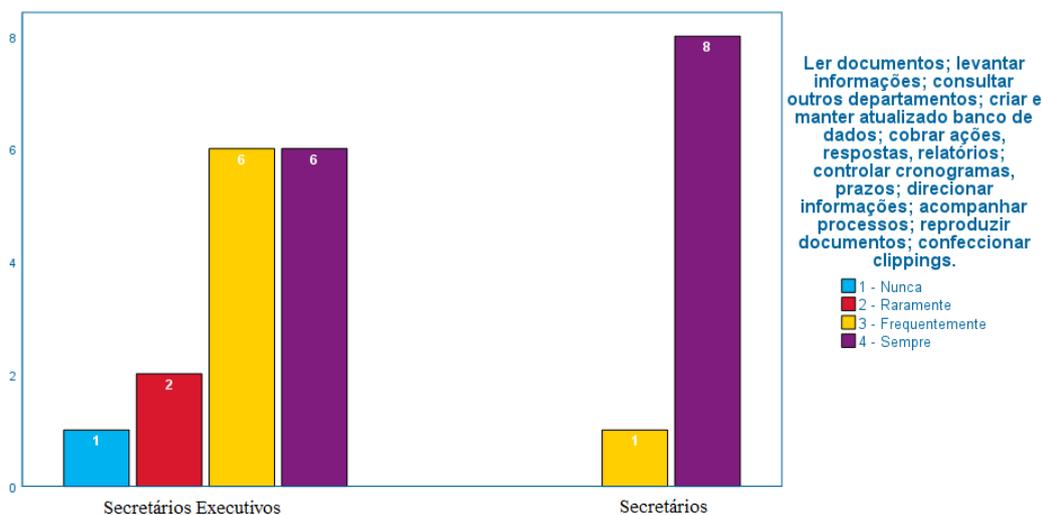
Gráfico 18 - Atividade 3 (Atender pessoas) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Em relação às atividades de “ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar *clippings*”, atribuições do Secretário Executivo que fazem parte da macrocompetência Gestão da Informação (MOREIRA *et al.*, 2020), são desempenhadas pelos dois grupos, no entanto com frequência um pouco maior no grupo dos Secretários, pois quase 89% dos servidores marcaram a opção 4 (sempre), contra 40% do grupo dos Secretários Executivos, conforme mostra o Gráfico 19:

Gráfico 19 - Atividade 4 (Gerenciar informações) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

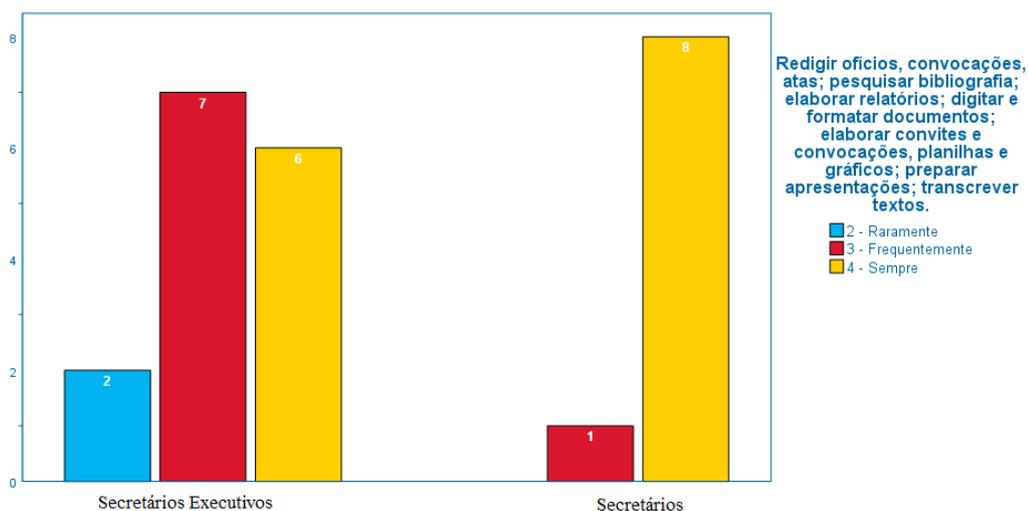
Montezano, Souza e Baeta (2015, p. 129) defendem que é essencial “que o profissional que lida com informação seja capaz de analisar, sistematizar e até mesmo tomar decisões baseadas em informações e, dentre esses profissionais, destaca-se o profissional de Secretariado Executivo”. Além disso, por atuarem ao lado do poder decisório, são responsáveis também pela compilação de informações que irão embasar as decisões.

A seguir, são mostradas as respostas para a atividade “redigir ofícios, convocações, atas; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos”, que é uma das atribuições do Secretário Executivo constante na Lei nº 7.377/1985 (BRASIL, 1985) e faz parte da macrocompetência de Gestão da Comunicação, segundo Moreira *et al.* (2020). As ciências da comunicação e da informação são conteúdos básicos obrigatórios nos cursos de Secretariado Executivo, conforme consta nas Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2005b). Garcia e D’Elia (2005) e Azevedo e Costa (2006) alertam que são muitos os problemas administrativos causados pela ineficiência na comunicação.

Novamente, a frequência é maior no grupo dos Secretários, pois quase 89% dos servidores marcaram a opção 4 (sempre), contra 40% do grupo dos Secretários Executivos. Mesmo considerando a opção 3 (frequentemente), a frequência continua sendo maior no grupo dos Secretários, pois 100% desses servidores realizam a atividade constantemente, contra cerca de 86% dos Secretários Executivos. Mais adiante, essa questão será relacionada com os conhecimentos em redação oficial.

As respostas concernentes a essa atividade constam no Gráfico 20:

Gráfico 20 - Atividade 5 (Elaborar documentos) x Grupos pesquisados

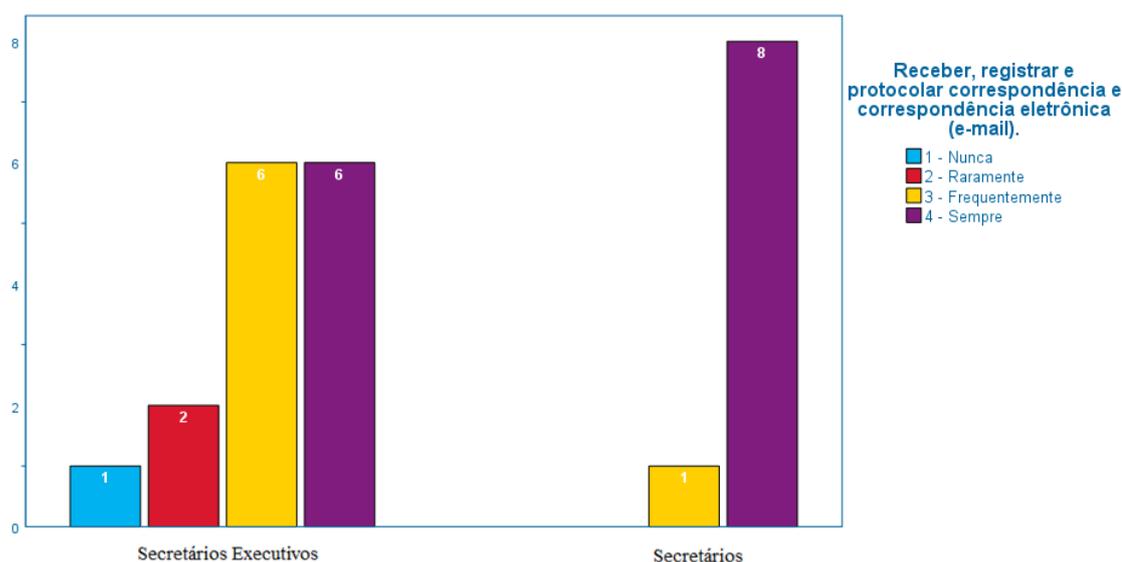


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quanto à sexta atividade elencada (receber, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica), é possível enquadrá-la também nas atribuições do Técnico em Secretariado. Em relação à frequência com que ela é desempenhada, nota-se que aproximadamente 89% dos servidores do grupo “Secretários” a realizam sempre e 11%, frequentemente, enquanto 40% dos Secretários Executivos realizam sempre e outros 40%, frequentemente. No que diz respeito à categorização nas macrocompetências, conforme elencaram Moreira *et al.* (2020), essa atividade pertence à área de gestão da informação.

O Gráfico 21 apresenta a frequência dessa atividade:

Gráfico 21 - Atividade 6 (Receber e protocolar correspondências) x Grupos pesquisados

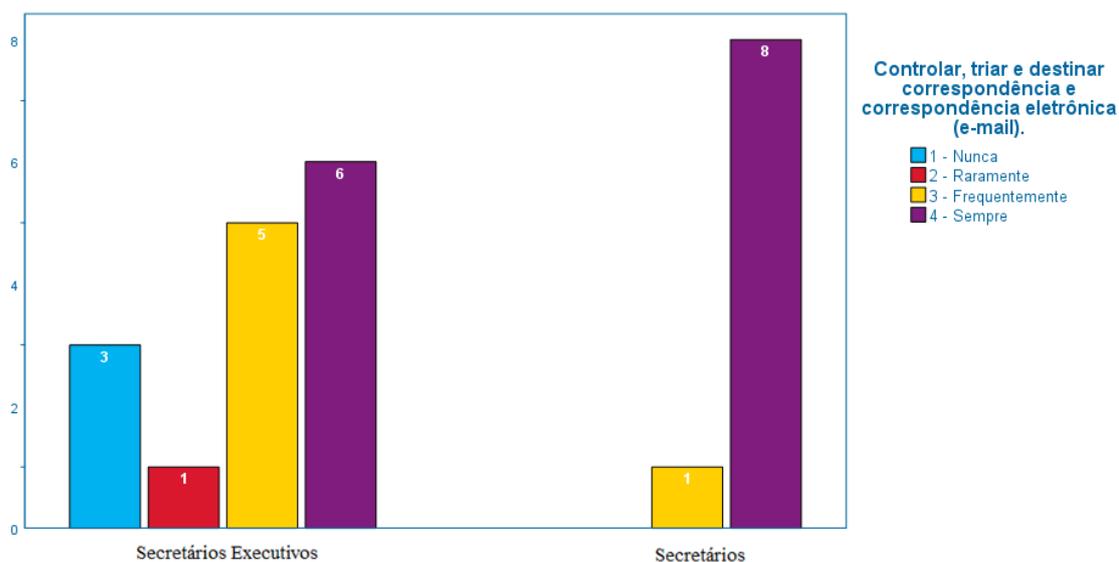


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Foi perguntado aos participantes a frequência com que controlam, triam e destinam correspondência e correspondência eletrônica. Novamente, a frequência dessa atividade é maior entre os servidores do grupo “Secretários”. Como na atividade 6, essa atividade enquadra-se, também, na gestão da informação (MOREIRA *et al.*, 2020).

O Gráfico 22 apresenta a frequência de realização dessa atividade:

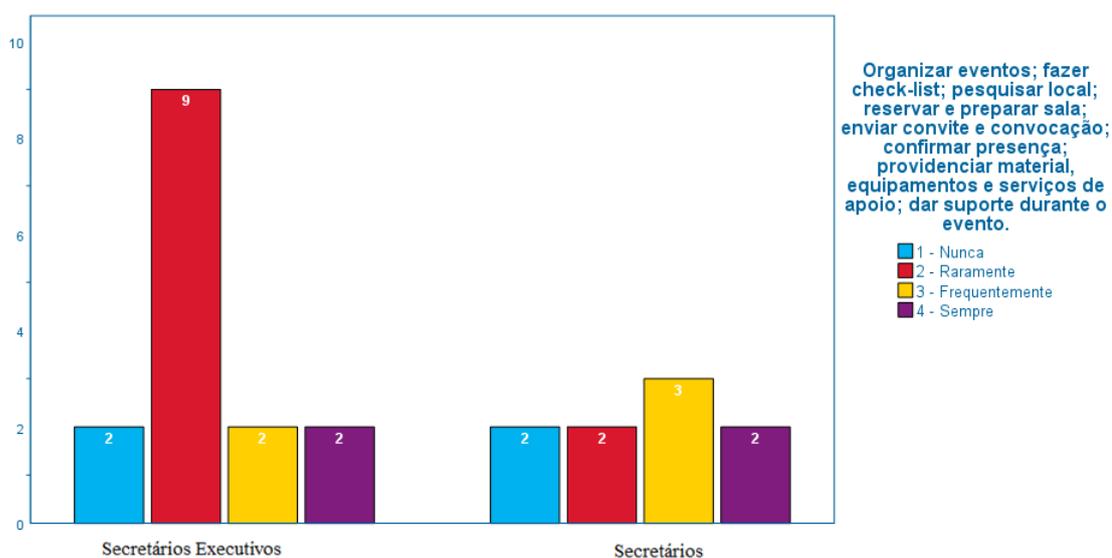
Gráfico 22 - Atividade 7 (Controlar correspondências) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Já na atividade “organizar eventos; fazer *check-list*; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento”, que também é atribuição dos Secretários Executivos e está incluída na grande área competência de gestão de eventos e viagens (MOREIRA *et al.*, 2020), a maioria dos servidores com esse cargo raramente ou nunca desempenham essa função. Dos participantes do grupo dos Secretários, 55% realizam essa atividade de forma frequente, conforme observado no Gráfico 23:

Gráfico 23 - Atividade 8 (Organizar eventos) x Grupos pesquisados

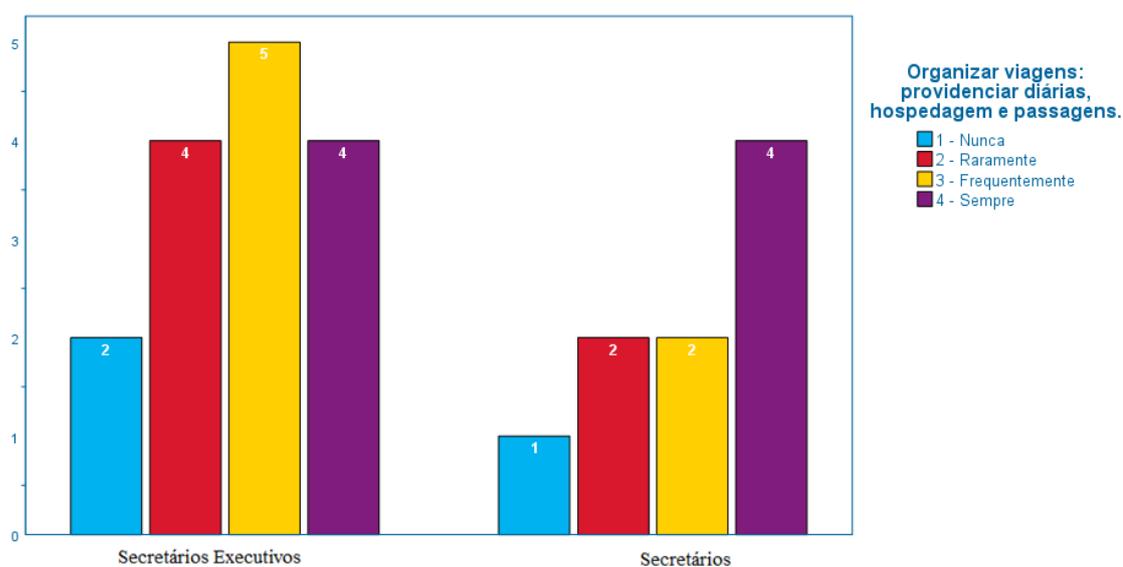


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A baixa taxa de frequência para o exercício dessa atividade, no geral, pode estar relacionada ao fato de na UFJF existir um setor específico de cerimonial e protocolo, que geralmente assume essa função.

Em relação à organização de viagens, essa é uma das formas de desempenhar o papel de agente facilitador do Secretário Executivo, segundo Garcia e D'Elia (2005). Essa atribuição é também enquadrada na grande área de gestão de eventos e viagens, de acordo com Moreira *et al.* (2020). Em relação a essa atribuição, verificou-se que 44% dos servidores do grupo dos Secretários marcaram a opção 4 (sempre), enquanto 26% dos Secretários Executivos marcaram essa mesma opção. Quanto à opção 3 (frequentemente), 22% dos participantes do grupo “Secretários” a escolheram, contra 33% dos Secretários Executivos. Novamente, o grupo dos Secretários desempenha mais essa atividade em comparação ao grupo dos Secretários Executivos, o que pode ser observado no Gráfico 24:

Gráfico 24 - Atividade 9 (Organizar viagens) x Grupos pesquisados

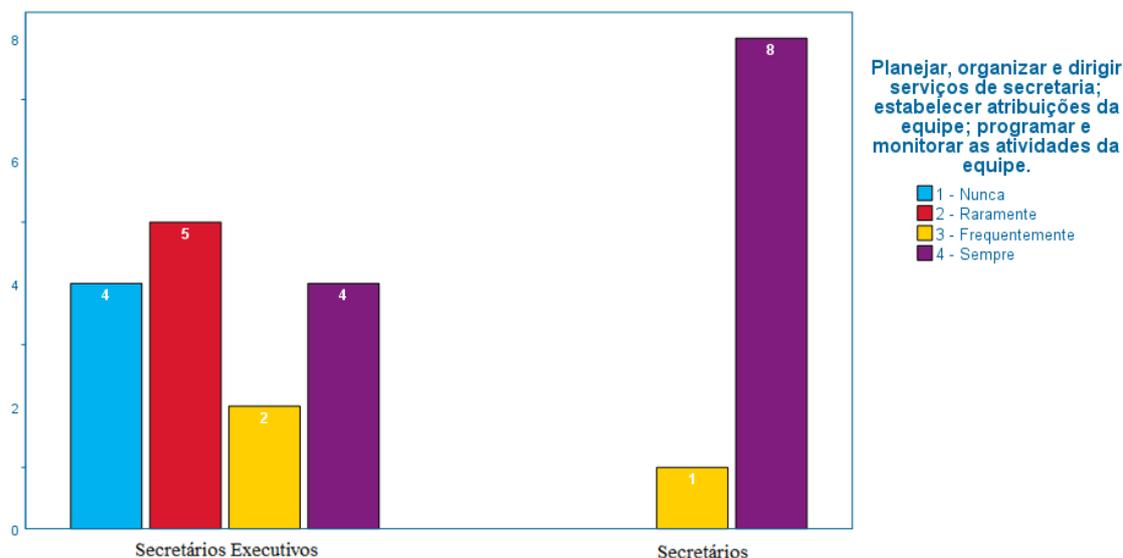


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A fim de verificar se os participantes possuem atuação gerencial em relação à equipe e se planejam, organizam, dirigem e controlam os serviços da Secretaria, foi apresentada a atividade 10. Moreira *et al.* (2020) acreditam que essas atividades englobam a grande área de competência de gestão de pessoas, compreendida na formação de Secretariado Executivo.

A frequência de desempenho dessa atividade encontra-se no Gráfico 25:

Gráfico 25 - Atividade 10 (Supervisionar equipes de trabalho) x Grupos pesquisados



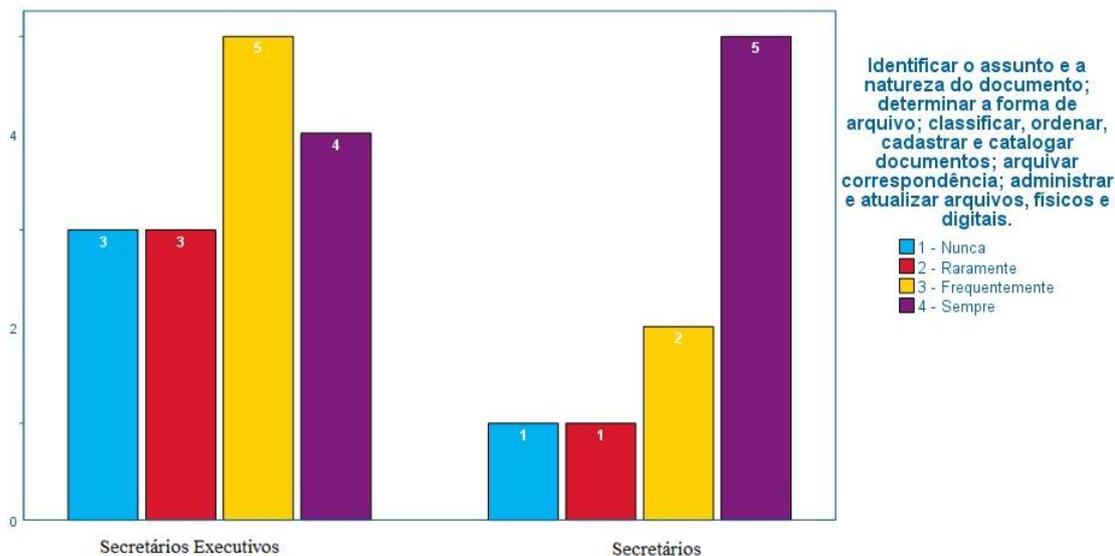
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Verifica-se, pelo gráfico, que os servidores que atuam como Secretários desempenham muito mais essa função que os Secretários Executivos. Mais da metade (60%) destes últimos nunca ou raramente realizam essa atividade. Considerando que essa também é uma atribuição típica de um Secretário Executivo, essa baixa porcentagem de atuação sugere que estes não estão sendo muito bem aproveitados.

Quanto à documentação e arquivo, segundo Paes (2007), a principal finalidade de um arquivo é servir à administração e sua principal função é disponibilizar as informações contidas no acervo documental. De acordo com Moreira *et al.* (2020), a gestão documental faz parte da grande área de gestão da informação. Ressalta-se que, no que se refere à gestão de documentos, pode-se distinguir três fases: produção, utilização e destinação. Nesse contexto, o profissional de Secretariado Executivo está inserido nas duas primeiras fases, já que elabora os documentos, pratica atividades de protocolo (recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação), de expedição, de organização e arquivamento de documentos (GARCIA; D'ELIA, 2005; SABINO; ROCHA, 2004). Além disso, o profissional de Secretariado deve proporcionar uma rápida consulta ao documento, quando necessário.

Para averiguar a frequência das atividades relacionadas à documentação e arquivo, foi apresentada a atividade 11. O Gráfico 26 mostra que essa função é bastante desempenhada tanto pelos Secretários Executivos, como pelos servidores do grupo dos Secretários:

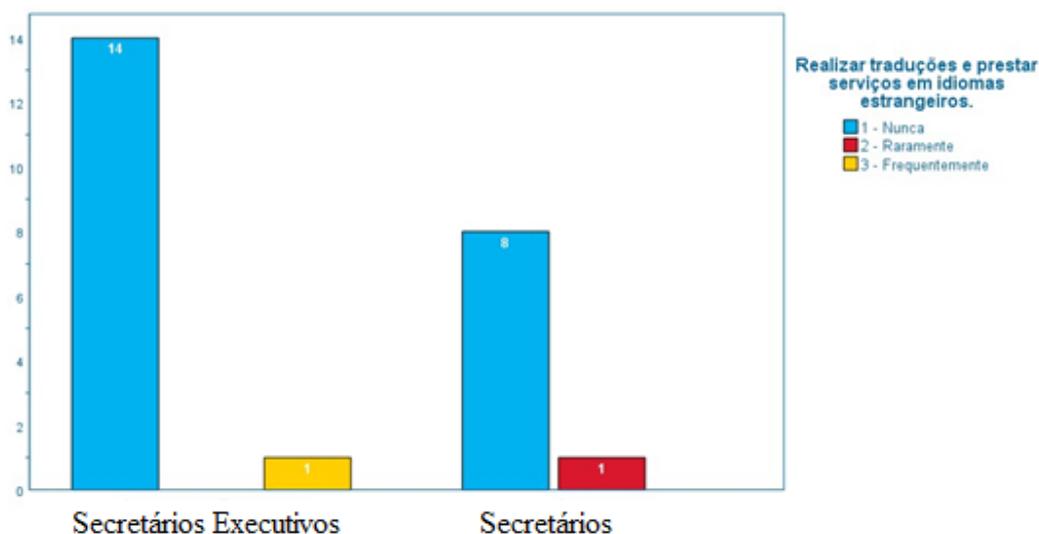
Gráfico 26 - Atividade 11 (Arquivar documentos) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Por último, considerando que as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Secretariado Executivo apontam como competência o domínio de línguas estrangeiras (BRASIL, 2005b), tendo em vista que se trata de uma atribuição desse profissional (BRASIL, 1985), foi questionada a frequência de realização da atividade de executar traduções e prestar serviços em idiomas estrangeiros. O Gráfico 27 mostra que a grande maioria, de ambos os grupos, não desempenha essa função:

Gráfico 27 - Atividade 12 (Prestar serviços em outro idioma) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Somente um Secretário Executivo marcou que faz esta atividade frequentemente. Curiosamente, nenhum servidor que trabalha em Unidade Acadêmica ou mesmo na pós-graduação, selecionou a opção 3 (frequentemente) ou 4 (sempre), o que sugere que, talvez, a instituição não esteja sabendo como aproveitar o potencial do Secretário Executivo no processo de internacionalização da universidade, já que, conforme identificado por Leal e Moraes (2017), os Secretários Executivos possuem competências convergentes às competências necessárias à gestão da internacionalização da educação superior.

Ainda em relação às atividades desempenhadas pelos respondentes, foi perguntado também se havia alguma atividade que era realizada pelos participantes, mas que não estava contemplada nas questões colocadas no formulário. O Quadro 9 aponta as atividades elencadas pelos respondentes e faz a correlação com as atividades que já haviam sido listadas e/ou com atribuições e competências do profissional de Secretariado Executivo:

Quadro 9 - Correlação das atividades adicionais com as atividades listadas e/ou atribuições e/ou competências do Secretário Executivo

(continua)

Atividade	Correlação
Mapeamento de atividades e processos; organizar processos, rotinas.	Conhecimento em Organização e Métodos (O&M), conteúdo específico obrigatório de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2005b); Habilidade em adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções (BRASIL, 2005b).
Assessoria em processos de auditoria; Assessoria direta ao gestor; Apoio na análise de recursos interpostos; Assessoramento da Pró-reitoria quanto à legislação educacional; Orientação sobre legislação e modo de operacionalização de serviços.	Atribuição II da Lei nº 7.377/1985 - assistência e assessoramento direto a executivos (BRASIL, 1985); Habilidade na utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais (BRASIL, 2005b).
Cadastro de usuários em sistema governamental; Acompanhamento e instrução de processos de cobrança administrativa com cálculos de multas; Acompanhamento de ingresso e permanência de alunos na pós-graduação (processo seletivo, matrícula, cadastro de bolsistas, cadastro de alunos e disciplinas em sistemas; acompanhamento de prazos de conclusão de curso e qualificação; creditação); Acompanhamento de alunos egressos (homologação de trabalhos finais em sistema); Controle financeiro (distribuição orçamentária; requisições; orçamento para compras em <i>sites</i> governamentais; estudo técnico para compras); Conduzir o processo de compras via licitação na unidade (pesquisa de mercado, termo de referência, Plano Anual de Compras – PAC, Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações – PGC); Manutenção de banco de dados de alunos.	Atividade 4: Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar <i>clippings</i> ; Habilidade na utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais (BRASIL, 2005b); Competência de gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários (BRASIL, 2005b); Competência de gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais (BRASIL, 2005b); Habilidade na eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações (BRASIL, 2005b); Assessoria nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2005c; MOREIRA <i>et al.</i> , 2020); Atividade 2: Requisitar materiais, veículos e serviços internos de manutenção.

Quadro 9 - Correlação das atividades adicionais com as atividades listadas e/ou atribuições e/ou competências do Secretário Executivo

(continuação)

Atividade	Correlação
Emissão/revisão de portarias e notas técnicas; Confeccionar editais públicos.	Atividade 5: Redigir ofícios, convocações, atas; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; Atribuição IV da Lei nº 7.377/1985 - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro (BRASIL, 1985).
Propor e gerenciar projetos de melhoria na unidade, seja na área de espaço físico, infraestrutura, gestão e logística etc.	Habilidade no exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção (BRASIL, 2005b); Competência de gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais (BRASIL, 2005b);
Administrar conflitos internos.	Habilidade no exercício de funções gerenciais (BRASIL, 2005b); Competência do profissional segundo diversos autores (MOREIRA <i>et al.</i> , 2020; GARCIA; D'ELIA, 2005; AZEVEDO; COSTA, 2006; FONTANELLA, 2011; LEAL; DALMAU, 2014, entre outros).
Coordenação e/ou direção de equipes; Orientação de bolsistas/coordenação de projetos de Treinamento Profissional; Fiscalização dos funcionários terceirizados do setor.	Atividade 10: Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe; Habilidade no exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção (BRASIL, 2005b).
Participação em coordenações (ex.: Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação – Proades), em Processo Administrativo Disciplinar (PAD) e em comissões diversas; Realizar o Plano Anual de Gestão do setor.	Habilidade no exercício de funções gerenciais (BRASIL, 2005b); Competência de gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais (BRASIL, 2005b).
Gestão e atualização do <i>site</i> da unidade/setor.	Competência de gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários (BRASIL, 2005b).
Publicações no Diário Oficial.	Habilidade na eficaz utilização de técnicas secretariais (BRASIL, 2005b).
Gestão de contratos.	Competência de gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais (BRASIL, 2005b).

Quadro 9 - Correlação das atividades adicionais com as atividades listadas e/ou atribuições e/ou competências do Secretário Executivo

(conclusão)

Atividade	Correlação
Auxílio no contato com agências de fomento de ensino, pesquisa e extensão.	Atividade 3: Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados; Assessoria nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2005c; MOREIRA <i>et al.</i> , 2020).
Conferir fechamento de portas e janelas de salas de aula.	-

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Algumas das respostas, como acompanhamento de processos, manutenção de banco de dados, fiscalização ou gestão de equipes e redação de documentos diversos, podem ser encaixadas nas opções já disponibilizadas no questionário, conforme mostrado no Quadro 9. Outras, apesar de não constarem especificamente nas atividades listadas, são atribuições ou competências de um Secretário Executivo, como prestar assessoria, administrar conflitos e orientar sobre diferentes assuntos, realizar atividades técnicas de secretaria ou organizar processos e rotinas. Além disso, alguns responderam que participam de comissões, tanto de Processo Administrativo Disciplinar (PAD) como para licitação e contratação de materiais e serviços, e coordenam projetos de Treinamento Profissional, atividades que exprimem a necessidade de competências gerenciais também exigidas de um Secretário Executivo. Um servidor ainda relatou que confere o fechamento de portas e janelas de salas de aula.

Em relação às atividades executadas, pode-se concluir, por meio das informações obtidas, que os servidores que estão atuando como Secretários (com ou sem recebimento de FG no momento atual), apesar de não possuírem o cargo de Secretário Executivo, estão desempenhando as atribuições e funções deste último, inclusive com maior frequência que os próprios Secretários Executivos da instituição, mesmo desconsiderando os dois Secretários Executivos que possuem Cargo de Direção ou outra Função Gratificada, o que sugere, mais uma vez, que alguns Secretários Executivos não estão sendo muito bem aproveitados.

Analisando o local e as atividades desenvolvidas pelos servidores designados como Secretários, nota-se que eles estão atuando onde também deveriam estar os Secretários Executivos, já que os Secretários designados estão assessorando diretamente muitos dos gestores estratégicos da instituição e estão desempenhando as atribuições e funções do Secretário Executivo, inclusive com maior frequência, conforme demonstrado nos gráficos referentes às atividades 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.

De acordo com Moreira *et al.* (2020) todas essas atividades e atribuições estão associadas às cinco grandes áreas de competência do profissional de Secretariado Executivo (assessoramento, gestão da comunicação, gestão da informação, gestão de pessoas e gestão de eventos e viagens), o que confirma que o local onde esses servidores designados como Secretários estão atuando é adequado para os Secretários Executivos.

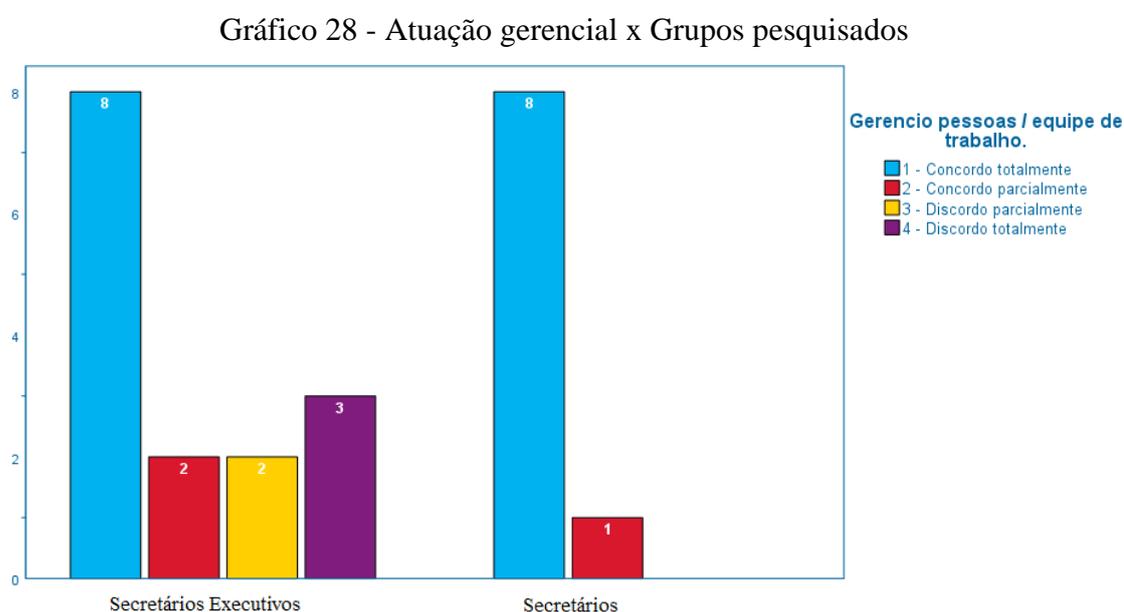
Quanto às atividades desempenhadas, constatou-se, de forma semelhante ao comprovado por Sousa (2014), que elas estão em conformidade com a formação e com o perfil desejado do profissional de Secretariado Executivo.

### 3.3.3 Competências apresentadas

A seguir, serão apresentados os gráficos referentes ao nível de concordância dos participantes em relação a algumas afirmativas que exprimem competências requeridas de um Secretário Executivo. Algumas afirmativas medem o conhecimento; outras, a habilidade e outras, a atitude esperada desse profissional.

Para verificar o exercício de funções gerenciais pelos servidores, foi feita a afirmativa “Gerencio pessoas/equipe de trabalho”. A maioria concordou com essa afirmativa. Mas, mais uma vez, nota-se que o grupo “Secretários” tem maior atuação gerencial, já que ninguém discordou do enunciado, ao passo que 33% dos Secretários Executivos discordaram em parte ou totalmente, o que pode indicar um desaproveitamento desses servidores, visto que o exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção, é umas das habilidades que os Secretários Executivos devem apresentar, segundo a Resolução nº 3 do Conselho Nacional de Educação (BRASIL, 2005b).

O Gráfico 28 apresenta dados relativos a essa atuação gerencial:

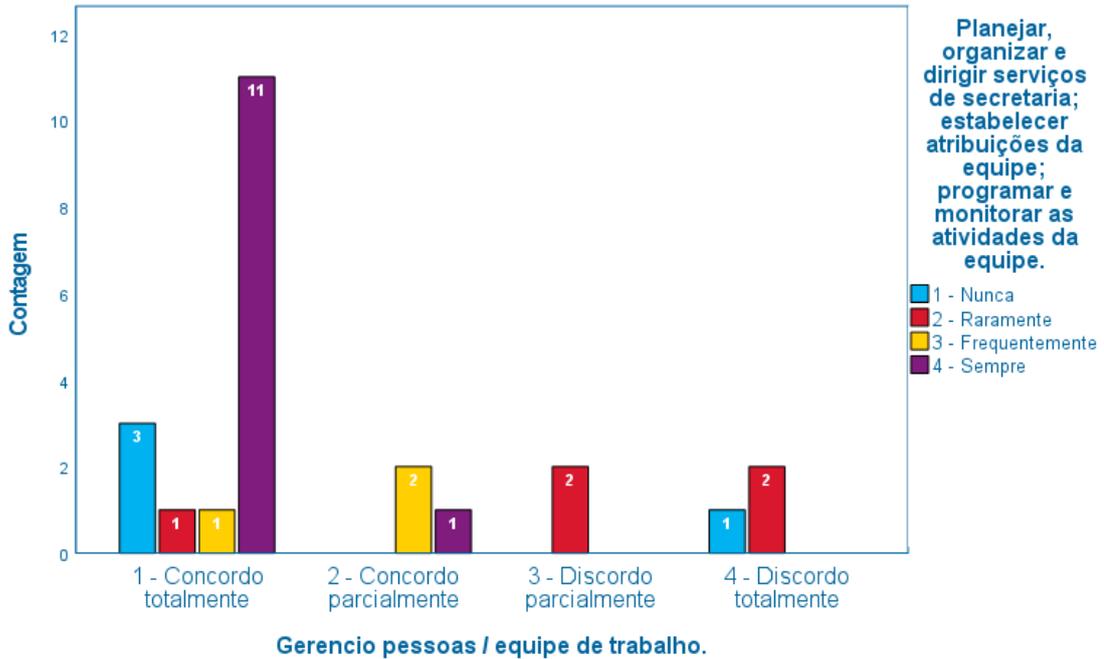


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao relacionar a atuação gerencial com a atividade 10 (planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe), que também diz respeito ao exercício de funções gerenciais, percebe-se certa contradição na resposta de quatro servidores que concordaram totalmente com a afirmativa de

atuação gerencial, mas quando foi perguntado sobre a frequência de desempenho da atividade 10, três desses servidores marcaram que nunca realizam essa atividade e um selecionou a opção raramente, conforme consta no Gráfico 29:

Gráfico 29 - Atuação gerencial x Atividade 10 (Supervisionar equipes de trabalho)

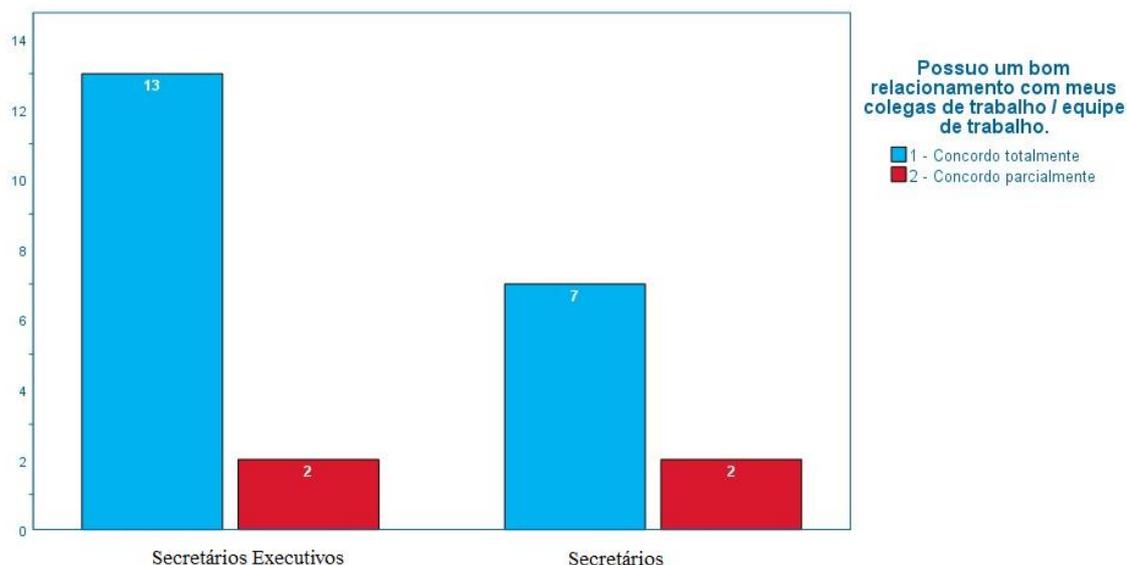


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os Gráficos 30 e 31 referem-se à habilidade social, ou seja, conseguir manter um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Habilidade que é fundamental ao Secretário Executivo, de acordo com Mata (2009), Garcia e D'Elia (2005) e Azevedo e Costa (2006).

O Gráfico 30 apresenta essa habilidade no que tange aos colegas de trabalho:

Gráfico 30 - Relacionamento com colegas de trabalho x Grupos pesquisados

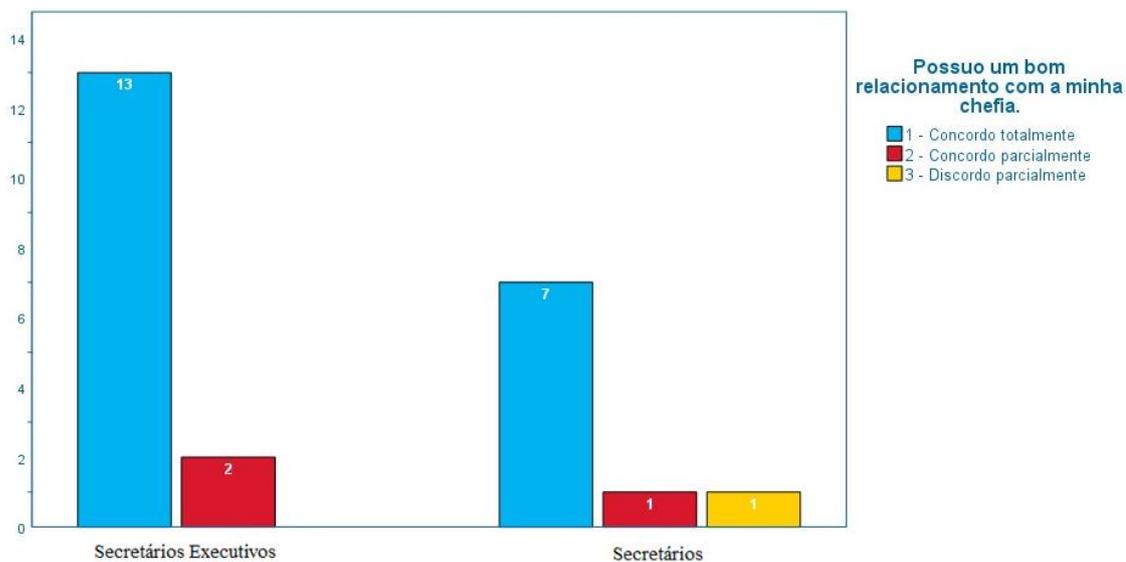


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Percebe-se, pelo Gráfico 30, que todos os respondentes possuem um bom relacionamento com os colegas de trabalho, no entanto um respondente ressaltou que “os setores administrativos ligados à gestão poderiam ajudar mais uns aos outros para também auxiliar na execução e na finalização de tarefas” (RESPONDENTE L, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020). O apoio dos colegas de trabalho é importante para a manutenção de um bom convívio, com respeito e ajuda recíproca. Raviani (2015) constatou em sua pesquisa que trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e cooperação estão entre as 12 primeiras competências necessárias ao trabalho dos Secretários Executivos das Ifes. Nessa perspectiva, o Respondente D (formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020) sugeriu “a criação de um ‘Fórum de secretários’, com encontros mensais ou bimensais, onde poderão ser discutidos assuntos relacionados ao trabalho e formas de melhorar as rotinas secretariais”.

Foi perguntado, também, a respeito do relacionamento com a chefia. A esse respeito, apenas um servidor do grupo dos Secretários discordou parcialmente da afirmativa, conforme mostra o Gráfico 31:

Gráfico 31 - Relacionamento com a chefia x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

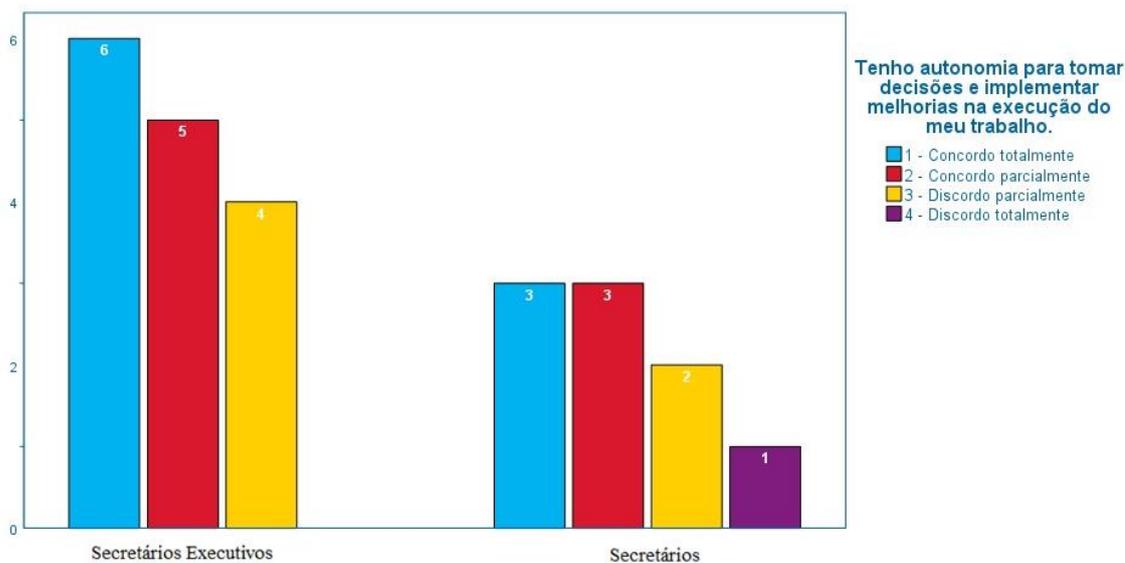
A quinta afirmativa apresentada diz respeito à autonomia para a tomada de decisões (que caracteriza também a atuação gerencial) e à adoção de meios para a melhoria da qualidade e produtividade, conforme competência elencada no inciso VIII da Resolução nº 3 do Conselho Nacional de Educação (BRASIL, 2005b).

Verificou-se que aproximadamente 26% dos Secretários Executivos discordam parcialmente sobre ter autonomia para tomar decisões e implementar melhorias na execução do trabalho. Do grupo dos Secretários, 33% discordam parcialmente ou totalmente.

É importante destacar que a falta de autonomia para a tomada de decisão e para a implementação de ações reduz a atuação gerencial do servidor, o que pode comprometer o papel do Secretário Executivo de gestor de processos, de pessoas e de informação, ressaltado por Veiga (2007).

O Gráfico 32 mostra as respostas concernentes à autonomia dos servidores:

Gráfico 32 - Afirmativa 5 (Autonomia para tomada de decisões) x Grupos pesquisados



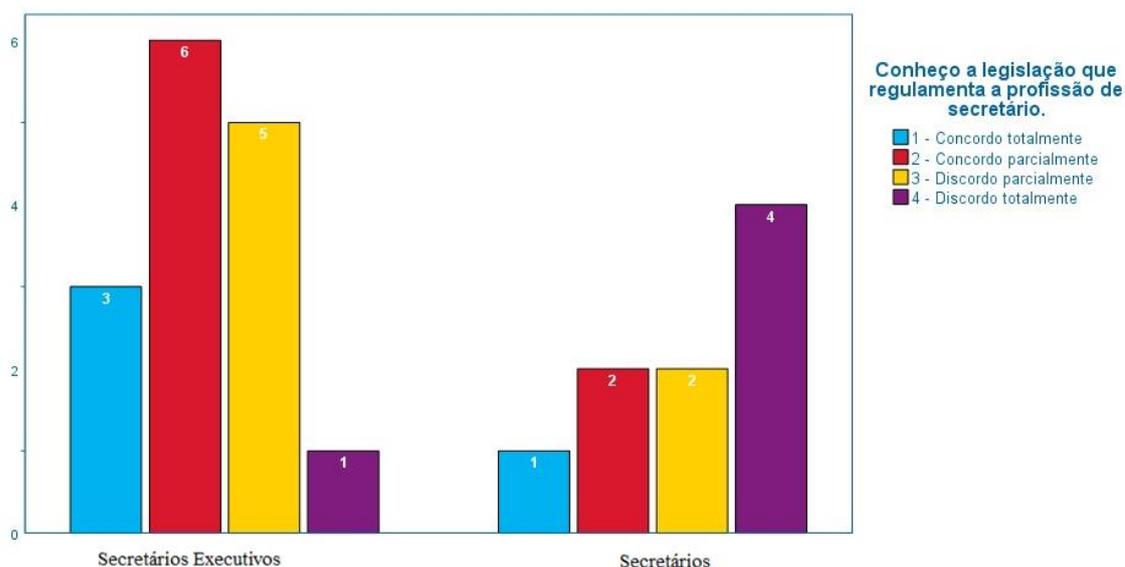
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para verificar o conhecimento dos servidores em relação à legislação que regulamenta a profissão de Secretário, foi feita a afirmativa 6, sendo constatado que 60% dos Secretários Executivos e 33% dos servidores do grupo dos Secretários afirmaram conhecer em parte ou totalmente a legislação de regulamentação da profissão. Destaca-se a resposta de um respondente que disse acreditar que “existem pessoas exercendo o cargo de secretário executivo sem saber as atribuições, sem entender e conhecer a legislação” (RESPONDENTE D, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

Como a maioria do grupo dos Secretários não possui formação na área e não procurou fazer capacitação em Secretariado, com poucas exceções, como já demonstrado, era esperado uma baixa taxa de conhecimento a respeito da legislação da profissão. Vale dizer que não conhecer a legislação implica não saber quais são, por lei, as atribuições de um Secretário Executivo e do Técnico em Secretariado.

O Gráfico 33 mostra as respostas dos servidores quanto a essa afirmativa:

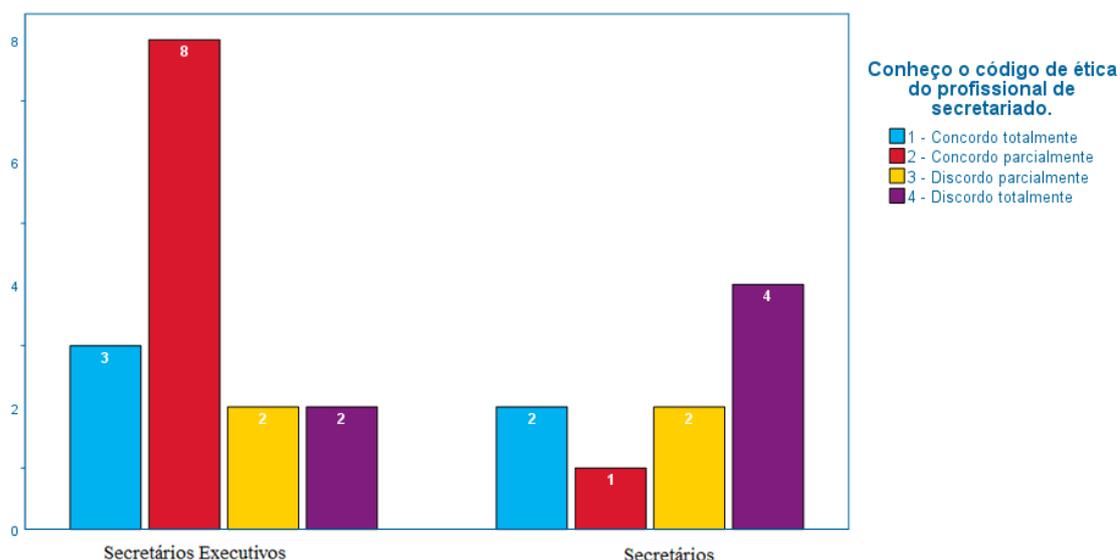
Gráfico 33 - Afirmativa 6 (Conhecimento da regulamentação da profissão) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quando indagados sobre o conhecimento do código de ética do profissional de Secretariado, através da afirmativa “Conheço o código de ética do profissional de secretariado”, 26% dos Secretários Executivos e 66% do grupo dos Secretários discordaram. Cabe ressaltar que as atribuições de um Secretário Executivo referem-se a um cargo de confiança, por isso requer uma conduta ética exemplar, principalmente no que tange ao sigilo profissional, conforme é destacado no Capítulo IV do próprio código de ética. Além disso, o código de ética determina os direitos e deveres desse profissional. Outrossim, a Resolução CNE/CES nº 3/2005 enfatiza a necessidade de se ter consciência das implicações e responsabilidades éticas do exercício profissional (BRASIL, 2005b). Raviani (2015), Leal e Dalmau (2014) e Bortolotto e Willers (2005) comprovaram que ética está entre as principais competências dos Secretários Executivos. Na prática, porém, vários servidores estão atuando na área sem conhecer o código de ética do profissional de Secretariado, conforme observado no Gráfico 34:

Gráfico 34: Afirmativa 7 (Conhecimento do código de ética do profissional de Secretariado) x Grupos pesquisados



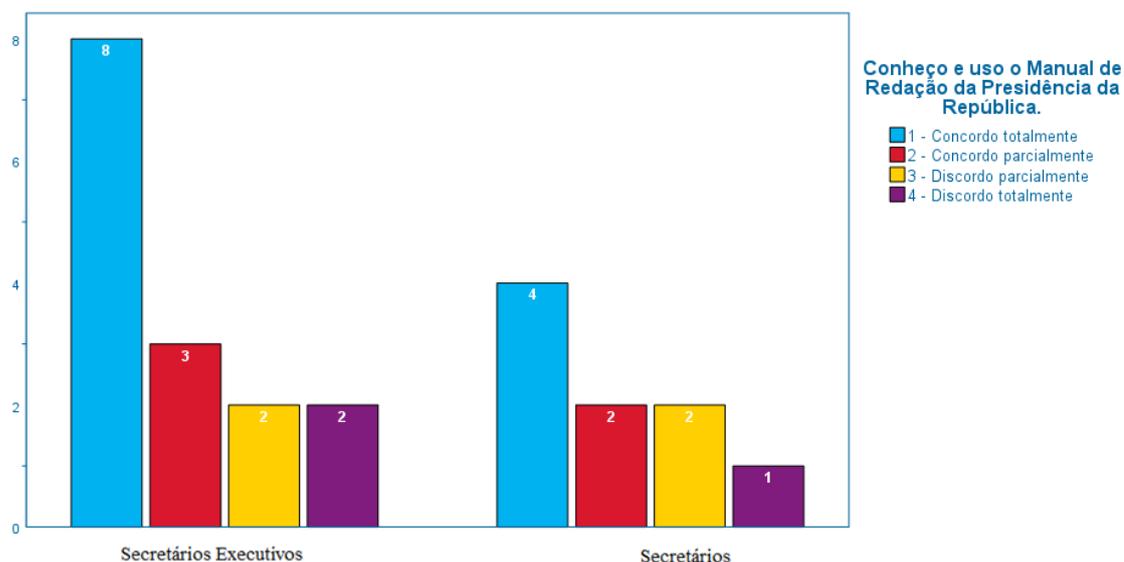
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Uma das competências de um Secretário Executivo está relacionada à redação de documentos e correspondências, de acordo com as técnicas de redação empresarial e oficial (GARCIA; D'ELIA, 2005). É, inclusive, uma atribuição constante na Lei nº 7.377/1985, “redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro” (BRASIL, 1985, recurso on-line). Outrossim, Raviani (2015), Leal e Dalmau (2014) e Paes *et al.* (2019) confirmaram que a competência de redação ou elaboração de documentos está entre as mais requeridas do profissional de Secretariado Executivo nas universidades pesquisadas.

Por ser a UFJF um órgão público, as técnicas da redação oficial devem ser utilizadas em seus documentos e correspondências. Tendo isso em vista, foi perguntado aos servidores se eles conhecem e usam o Manual de Redação da Presidência da República. A esse respeito, um pouco mais da metade do grupo dos Secretários Executivos (53%) concordou totalmente com a afirmativa e 20% concordaram em parte. Ainda, aproximadamente 26% discordaram da afirmativa. Em relação ao grupo dos Secretários, as porcentagens foram de 44%, 22% e 33%, respectivamente. Com efeito, é um grande número de servidores que redigem documentos oficiais sem o conhecimento e uso das técnicas existentes, e isso pode ser verificado em alguns documentos emitidos pela instituição, em que muitos não são uniformes e não seguem as normas de redação de atos e comunicações oficiais.

O Gráfico 35 expõe os dados a respeito da afirmativa em questão:

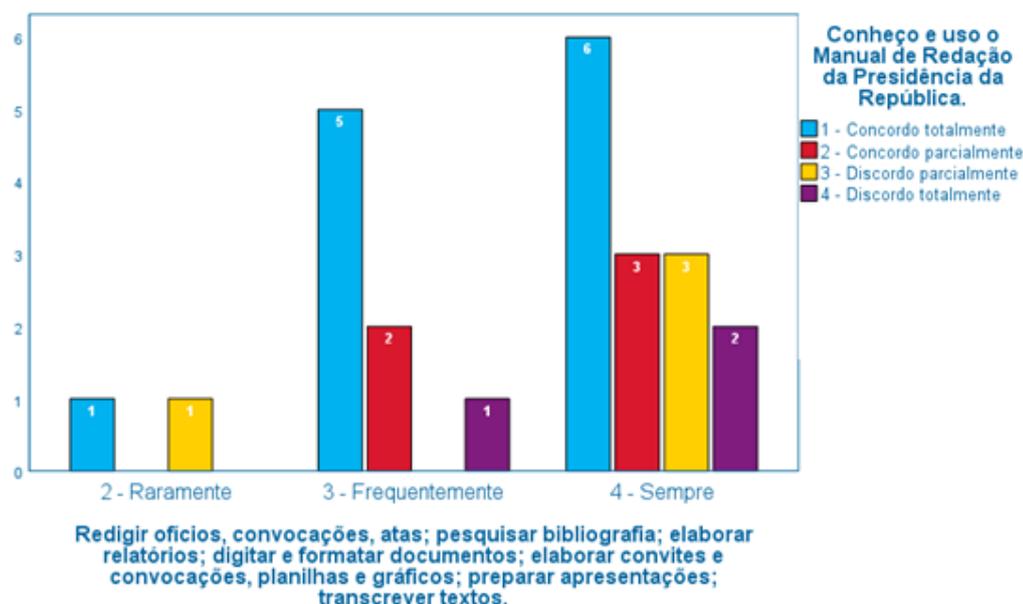
Gráfico 35 - Afirmativa 8 (Conhecimento do Manual de Redação da Presidência da República) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A fim de descobrir se quem redige textos oficiais com frequência tem conhecimento do referido manual, foi feita a relação dos dados referentes à atividade 5 (redigir ofícios, convocações, atas; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; e transcrever textos) com os dados da afirmativa 8 (conheço e uso o Manual de Redação da Presidência da República), conforme o Gráfico 36:

Gráfico 36 - Conhecimento do Manual de Redação da Presidência da República x Atividade 5  
(Elaborar documentos)

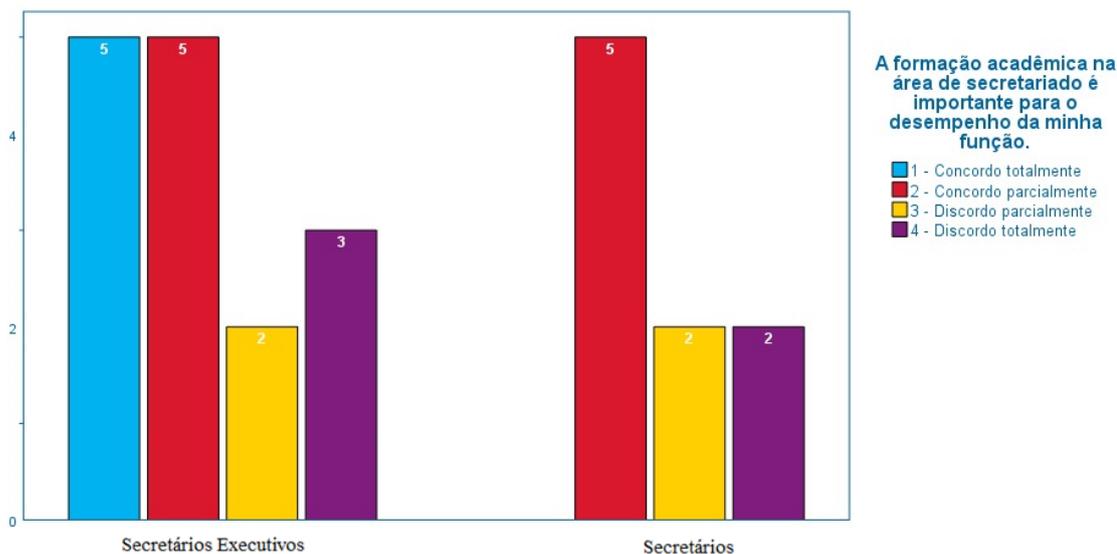


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Gráfico 36 mostra que, dos sete servidores que desconhecem o Manual de Redação da Presidência da República, seis redigem textos oficiais frequentemente ou sempre. Apesar de a maioria concordar com a afirmativa, ter uma taxa de cerca de 30% dos participantes que não conhecem uma ferramenta básica para a redação oficial, mostra que é necessária a capacitação nesse aspecto.

Quando perguntados se a formação acadêmica na área de Secretariado é importante para o desempenho da função, 33% dos Secretários Executivos concordam totalmente e outros 33% concordam parcialmente. Aproximadamente 13% discordam parcialmente e 20% discordam totalmente. Quanto ao grupo dos Secretários, nenhum servidor concorda totalmente com a afirmativa, quase 56% concordam em parte, 22% discordam parcialmente e o restante discorda totalmente, como pode ser observado no Gráfico 37:

Gráfico 37 - Afirmativa 9 (Importância da formação acadêmica na área para o desempenho da função) x Grupos pesquisados

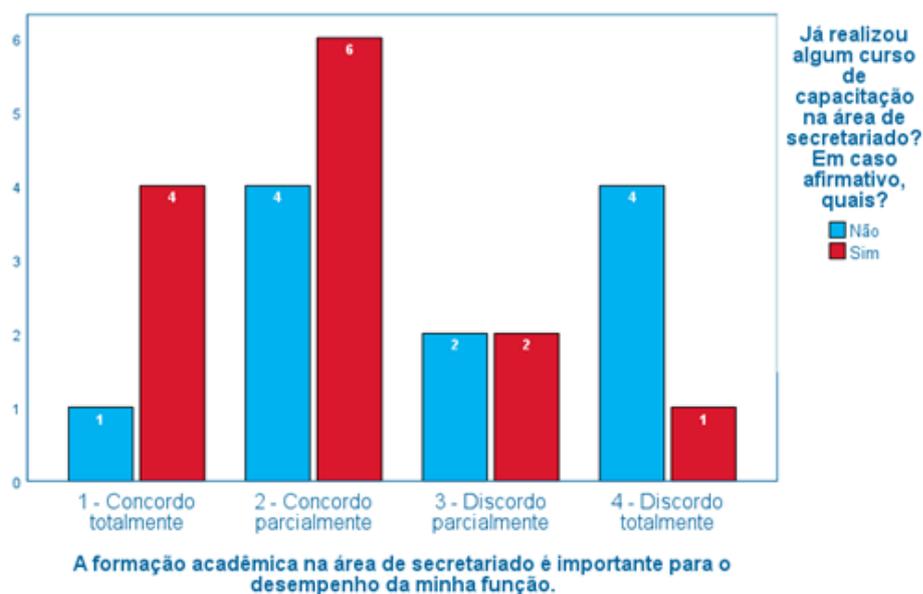


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Dos 5 servidores que concordaram totalmente, 4 possuem formação ou capacitação na área de Secretariado em geral, enquanto 3, dos 4 que discordaram totalmente, não possuem. O que possui, por sua vez, fez apenas um curso de uma técnica secretarial (redação oficial).

O Gráfico 38 apresenta as respostas dos servidores em relação à referida questão:

Gráfico 38 - Importância da formação acadêmica na área para o desempenho da função x Capacitação realizada



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

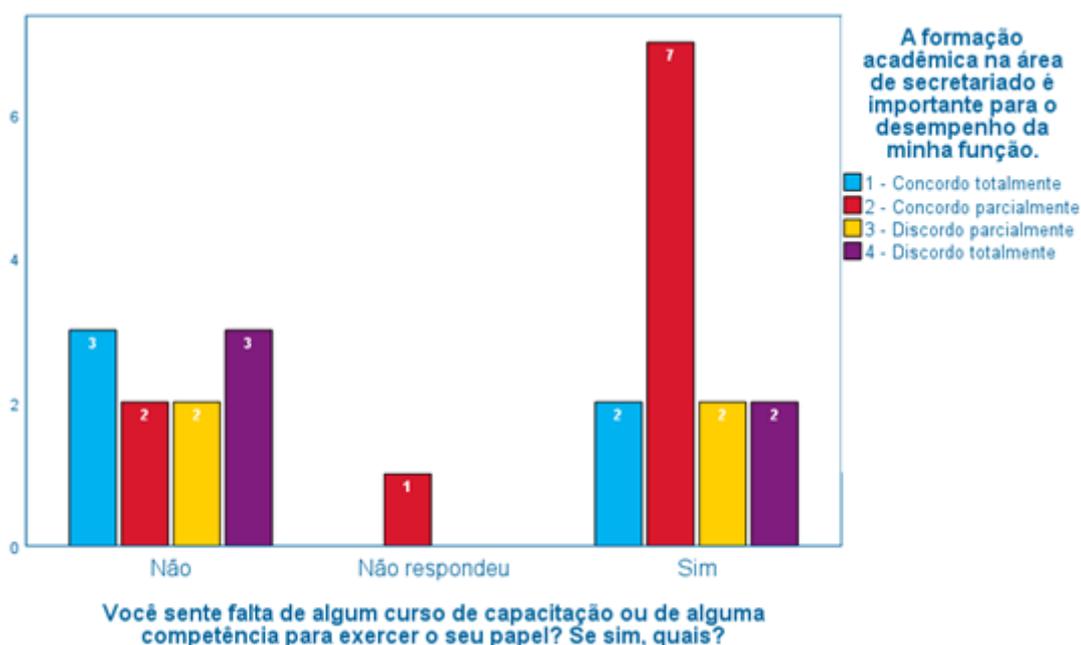
O próprio desconhecimento sobre a profissão e sobre o que engloba a formação de um Secretário Executivo pode levar a este pensamento de que a formação não é importante para o desempenho da função. Neste sentido, afirmou um respondente:

Acredito que existem pessoas exercendo o cargo de secretário executivo sem saber as atribuições, sem entender e conhecer a legislação e, assim, acabam sendo "subutilizadas" pela instituição. Acredito que a reorganização e a devida capacitação desses profissionais pode melhorar muito a execução de determinadas atividades na UFJF, como comunicação interna e desenvolvimento de atividades comuns a todos. (RESPONDENTE D, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

Relacionando as respostas da afirmativa 9 com os dados obtidos através da pergunta “Você sente falta de algum curso de capacitação ou de alguma competência para exercer o seu papel?”, nota-se que, dos nove servidores que discordam em parte ou totalmente, quatro disseram sentir falta de algum curso de capacitação ou de alguma competência para desempenhar suas funções, o que é um tanto contraditório, já que a formação na área poderia suprir a deficiência que sentem.

As respostas podem ser observadas no Gráfico 39:

Gráfico 39 - Importância da formação acadêmica na área para o desempenho da função x Capacitação desejada

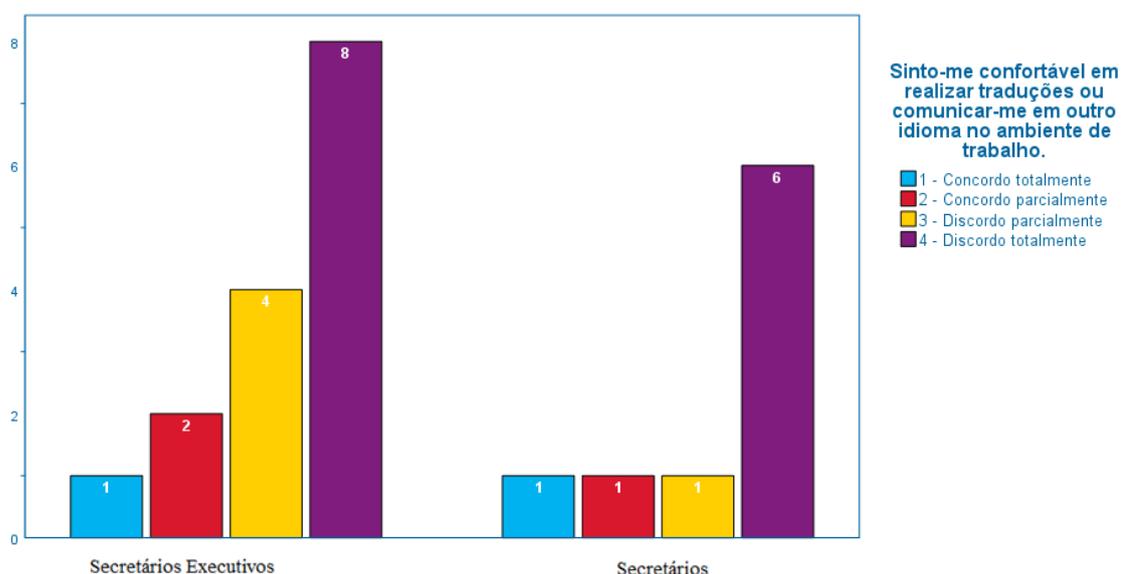


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com o intuito de avaliar a habilidade dos participantes no que se refere a realizar traduções e comunicar-se em outro idioma no ambiente de trabalho, foi feita a afirmativa 10. A redação de textos profissionais em idioma estrangeiro consta como atribuição do Secretário Executivo na Lei n° 7.377/1985, bem como a versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa (BRASIL, 1985). Outrossim, o domínio de pelo menos uma língua estrangeira também está presente na lista de conteúdos específicos das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Secretariado Executivo (BRASIL, 2005b).

O Gráfico 40 mostra a habilidade em algum idioma estrangeiro dos participantes da pesquisa:

Gráfico 40 - Afirmativa 10 (Habilidade em algum idioma estrangeiro) x Grupos pesquisados



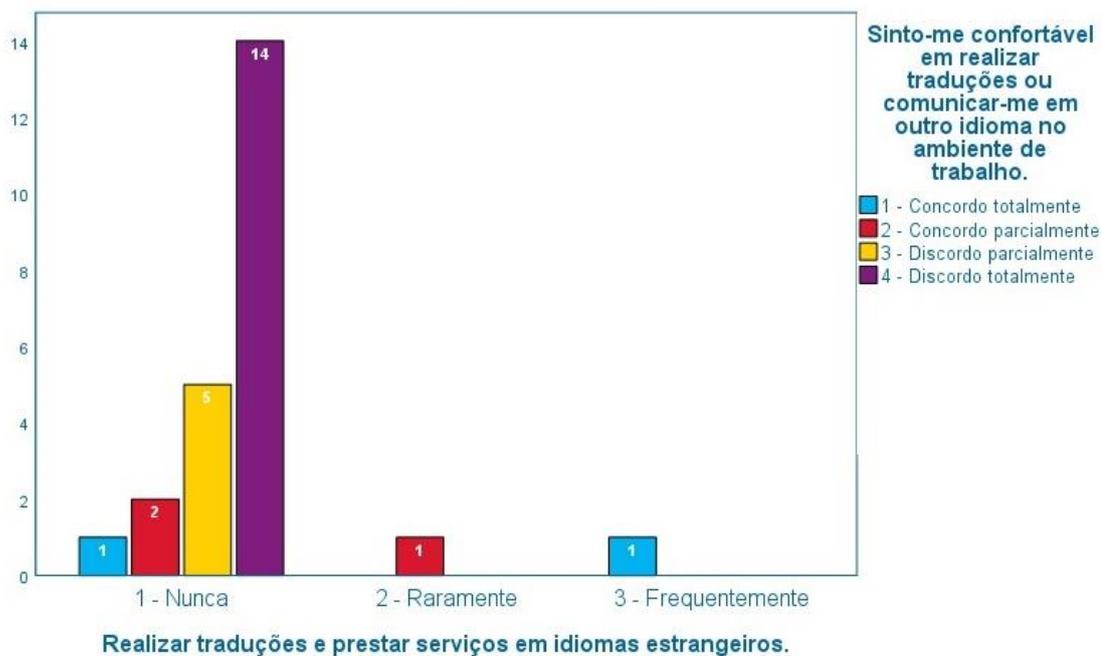
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Gráfico 40 mostra que a grande maioria, dos dois grupos, não se sente confortável em trabalhar utilizando uma língua estrangeira, ou seja, há a possibilidade de não terem tal habilidade, já que, segundo Durand (2000), habilidade pode ser definida como fazer uso produtivo do conhecimento. Dessa forma, se os servidores não se sentem confortáveis para trabalhar utilizando uma língua estrangeira, a habilidade em comunicar-se em outro idioma ou realizar traduções pode ficar prejudicada.

No entanto, ao relacionar essa habilidade com a frequência de desempenho da atividade 12 (realizar traduções e prestar serviços em idiomas estrangeiros), nota-se que quase todos os participantes relataram que nunca desempenham essa atividade. Apenas um servidor

respondeu que a realiza frequentemente. Mesmo assim, três servidores citaram nas questões abertas que sentem falta ou têm interesse em curso de idiomas, conforme apresentado no Gráfico 41:

Gráfico 41- Habilidade em algum idioma estrangeiro x Prestar serviços em outro idioma

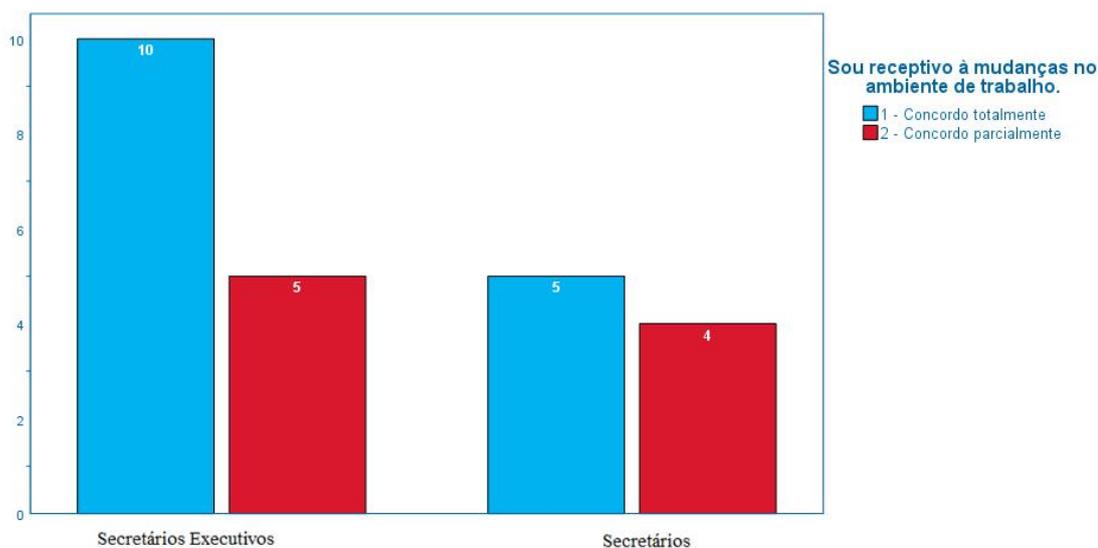


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Segundo Garcia e D'Elia (2005), os Secretários Executivos atuam também como agente de mudanças, tendo em vista que eles estão ao lado dos gestores, que são quem geralmente promovem as mudanças e são o elo entre as pessoas da organização, ou seja, esses profissionais devem ser os primeiros a entender, aceitar, praticar e, principalmente, disseminar as mudanças. Sendo assim, é importante que esses profissionais sejam receptivos às mudanças no ambiente de trabalho.

O Gráfico 42 revela que nenhum dos participantes discordou da afirmativa 11, que diz respeito à abertura às mudanças:

Gráfico 42 - Afirmativa 11 (Abertura às mudanças) x Grupos pesquisados

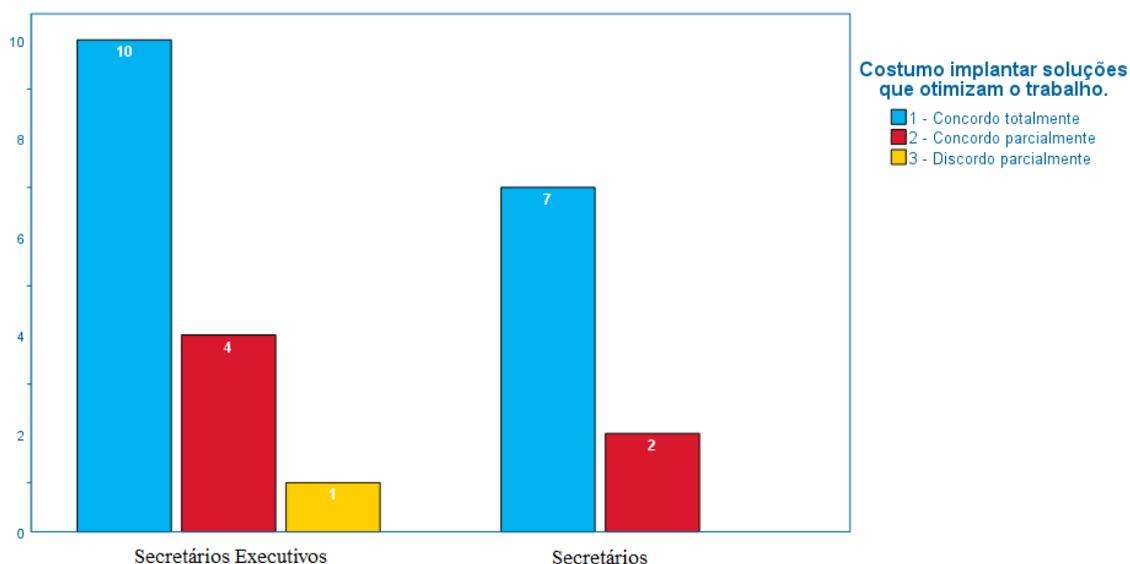


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Uma das formas de atuação do Secretário Executivo defendida por alguns autores, como Mata (2009) e Sabino e Rocha (2004), é como empreendedor, no sentido de implantar soluções que otimizam o trabalho. O inciso VIII do art. 4º da Resolução CNE/CES nº 3/2005 também aborda esse tópico quando coloca a “adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções” como habilidade que um Secretário Executivo deve apresentar após a sua formação (BRASIL, 2005b, p. 2).

Nesse sentido, foi colocada a afirmativa 12 (costumo implantar soluções que otimizam o trabalho), e o Gráfico 43 mostra que, com a exceção de um Secretário Executivo, todos os demais participantes concordam com a afirmativa:

Gráfico 43 - Afirmativa 12 (Atuação empreendedora) x Grupos pesquisados



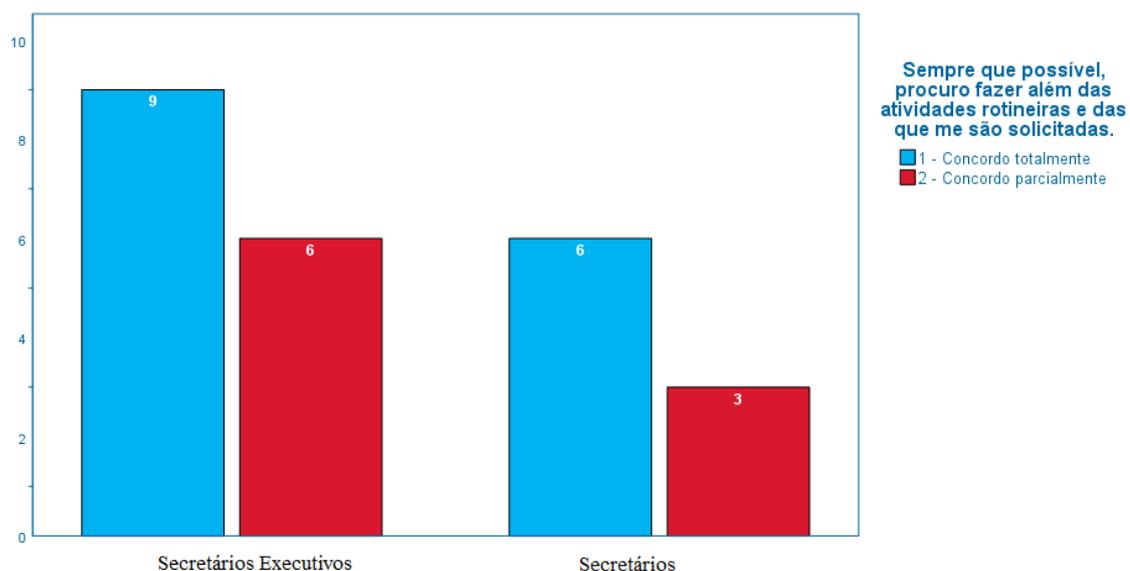
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Vale destacar que um respondente pontuou que a “UFJF não estimula uma cultura inovadora ou aberta a mudanças, ficando a cargo de cada servidor, o que torna o processo de melhoria extremamente desgastante” (RESPONDENTE F, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

Outras competências pessoais, também denominadas de atitudes, constantes no inciso XIII da mesma resolução do CNE, são iniciativa e vontade de aprender, o que Mata (2009) chama de proatividade. A autora descreve proatividade como uma característica de um profissional que aceita e assume responsabilidades, além de prevenir possíveis problemas. Segundo Dutra (2016), o colaborador ou funcionário que não deixa o problema acontecer é muito mais valioso que o funcionário que traz a solução para o problema com eficiência e eficácia. No entanto, o autor ressalta que, na maior parte do tempo, o trabalhador que não deixa o problema acontecer não é reconhecido pela chefia ou pela empresa.

Na visão dos participantes da pesquisa, todos concordam, em parte ou totalmente, que fazem, sempre que possível, além das tarefas que lhes são solicitadas, ou seja, todos se veem, de certa forma, como pessoas proativas, como mostrado no Gráfico 44:

Gráfico 44 - Afirmativa 13 (Atuação proativa) x Grupos pesquisados

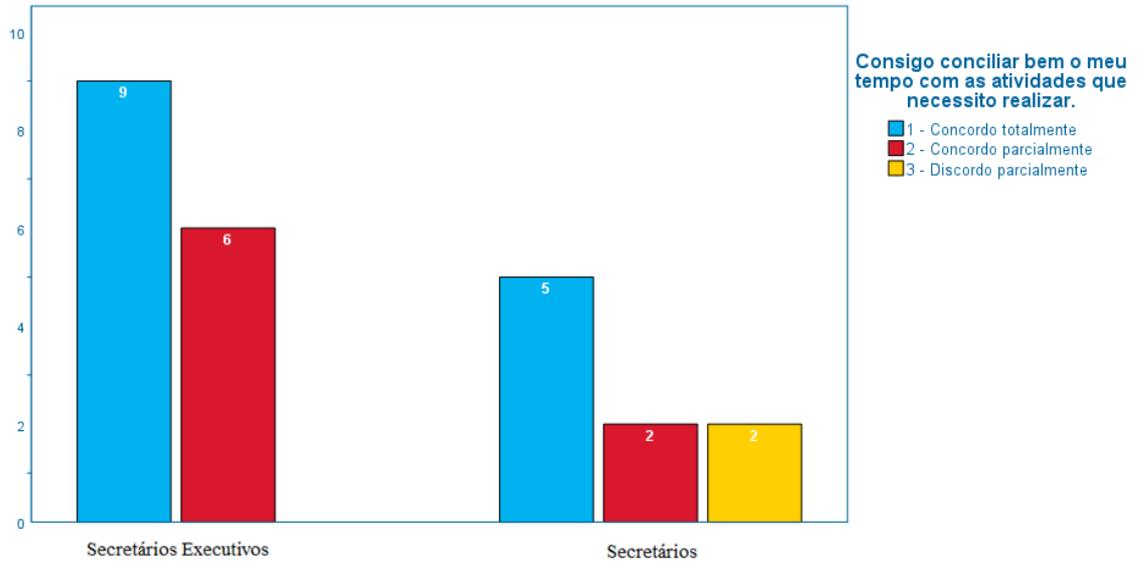


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

De acordo com Antunes, Arruda e Sena (2018), uma das técnicas secretariais existentes é a administração do tempo. Seguindo esse entendimento, Azevedo e Costa (2006) asseveram que a administração eficaz do tempo envolve planejamento e estabelecimento de prioridades.

Para verificar se os participantes utilizam essa técnica de forma eficaz, conforme determina o inciso XII da Resolução nº 3 do Conselho Nacional de Educação (BRASIL, 2005b), foi feita a afirmativa “consigo conciliar bem o meu tempo com as atividades que necessito realizar”. A maioria (60% dos Secretários Executivos e 55% do grupo dos Secretários) concordou totalmente com a afirmativa. Alguns servidores concordaram em parte (40% dos Secretários Executivos e 22% dos Secretários) e somente dois participantes do grupo dos Secretários (aproximadamente 22%) discordaram parcialmente da afirmativa, conforme o Gráfico 45:

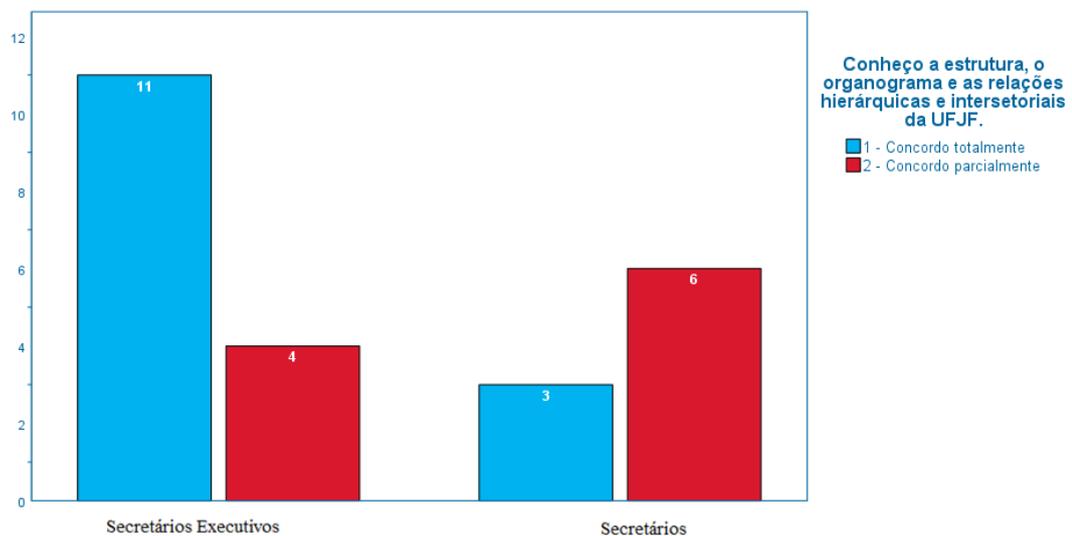
Gráfico 45 - Afirmativa 14 (Administração do tempo) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Garcia e D'Elia (2005) acreditam que, para desenvolver o papel do Secretário Executivo de apoio no processo decisório, é necessário ter conhecimento do negócio, da cultura e da filosofia da empresa, da sua visão, missão, objetivos e metas. Nessa mesma linha, as Diretrizes Curriculares Nacionais também citam como competência necessária desse profissional a visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais. Assim, foi feita a afirmativa 15 no intuito de averiguar se os participantes têm esse conhecimento em relação à UFJF, construindo-se o Gráfico 46:

Gráfico 46 - Afirmativa 15 (Visão holística da organização) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Novamente, todos os participantes concordaram com a afirmativa. A grande maioria dos Secretários Executivos (73%) e 33% do grupo dos Secretários concordaram totalmente, enquanto o restante (26% e 66%, respectivamente) concordou parcialmente. Ainda nesse contexto, Leal e Dalmau (2014) constataram que o conhecimento dos trâmites, normas e resoluções é uma das competências mais requeridas do Secretário Executivo na UFSC. Raviani (2015) corrobora os referidos autores ao verificar que “conhecer a instituição” é uma das 12 principais competências necessárias aos Secretários Executivos das Ifes.

Apesar de ninguém ter discordado da afirmativa, importa citar que um servidor declarou sentir falta de um “mapeamento de setores da ufff quanto ao encaminhamento de documentos/solicitações (ex: se determinada inconsistência sobre carga horária de professor deve ser tratada no CDARA<sup>9</sup> ou CGCO<sup>10</sup>)” (RESPONDENTE V, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020). Esse mapeamento dos setores nada mais é que o conhecimento da organização e das relações hierárquicas e intersetoriais.

No intuito de averiguar se os participantes podem estar desmotivados devido à realização de muitas tarefas abaixo do seu nível de habilidade, foi colocada a afirmativa 16. A esse respeito, 40% dos Secretários Executivos e 77% do grupo dos Secretários concordaram com a afirmativa. É uma taxa alta de servidores que consideram estar subutilizados em relação a sua capacidade de contribuição e essa subutilização pode gerar desmotivação e acomodamento, o que é prejudicial tanto para a pessoa, quanto para a organização. De acordo com Dutra *et al.* (2019),

se não cobrarmos dos profissionais uma contribuição compatível com seu grau de desenvolvimento e remuneração, podemos estar gerando sentimento de injustiça, desmotivação e acomodamento, sobretudo se oferecermos aos profissionais trabalho inferior à sua capacidade de realização. (DUTRA *et al.*, 2019, p. 160).

A desmotivação e a acomodação podem influenciar negativamente na qualidade e produtividade do serviço prestado, gerando uma queda no desempenho funcional.

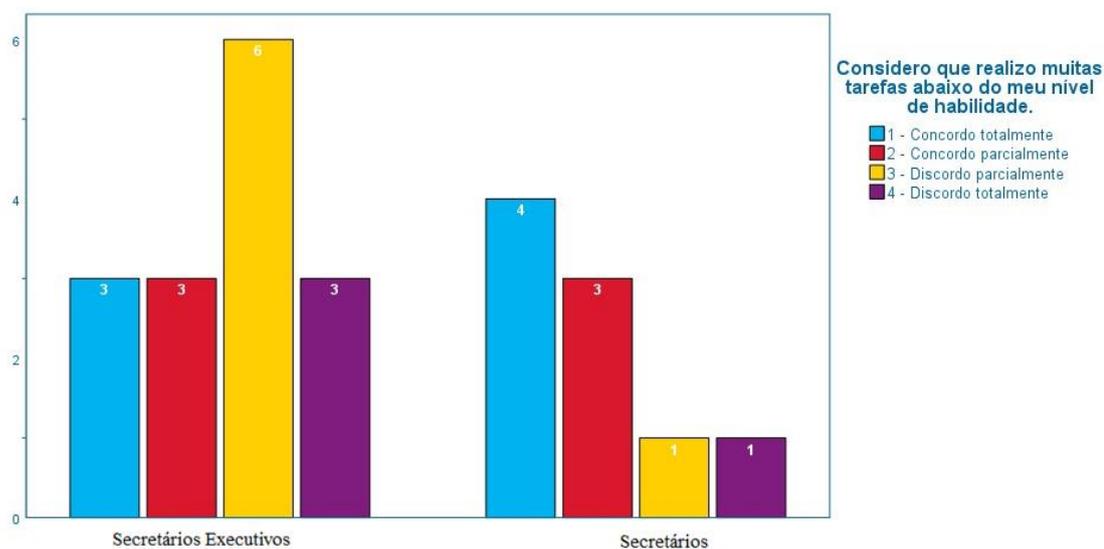
As respostas acerca da afirmativa 16 estão apresentadas no Gráfico 47:

---

<sup>9</sup> Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos.

<sup>10</sup> Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional.

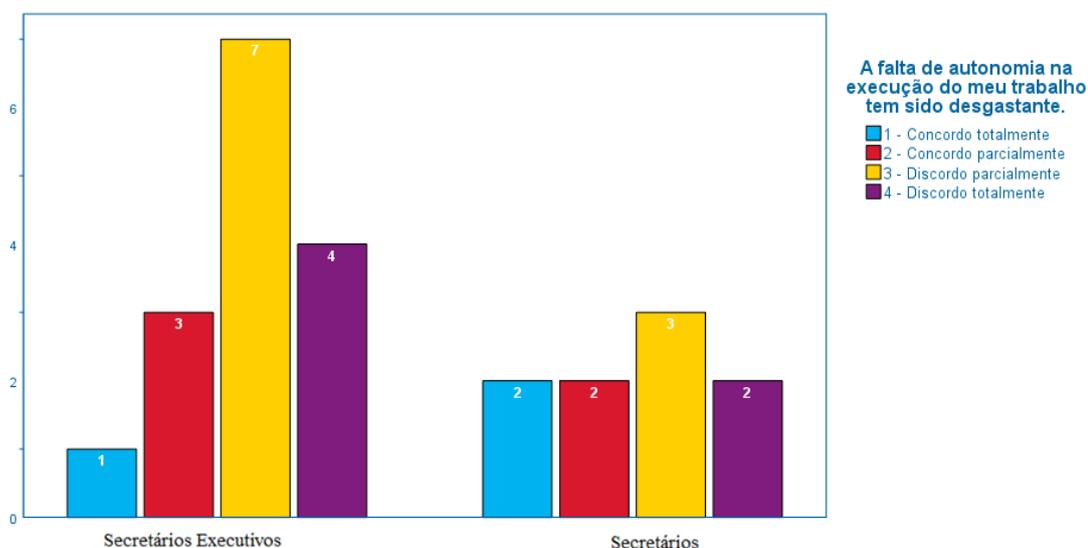
Gráfico 47 - Afirmativa 16 (Realização de tarefas abaixo do nível de habilidade) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nessa mesma linha, foi indagado, através da afirmativa 17, se os participantes têm sentido desgaste devido à falta de autonomia na execução do seu trabalho. Do grupo dos Secretários Executivos, 46% dos servidores discordaram parcialmente e 26% discordaram totalmente. O grupo dos Secretários ficou mais dividido: aproximadamente 33% discordaram parcialmente e o restante ficou igualmente dividido entre as outras opções, conforme mostrado no Gráfico 48:

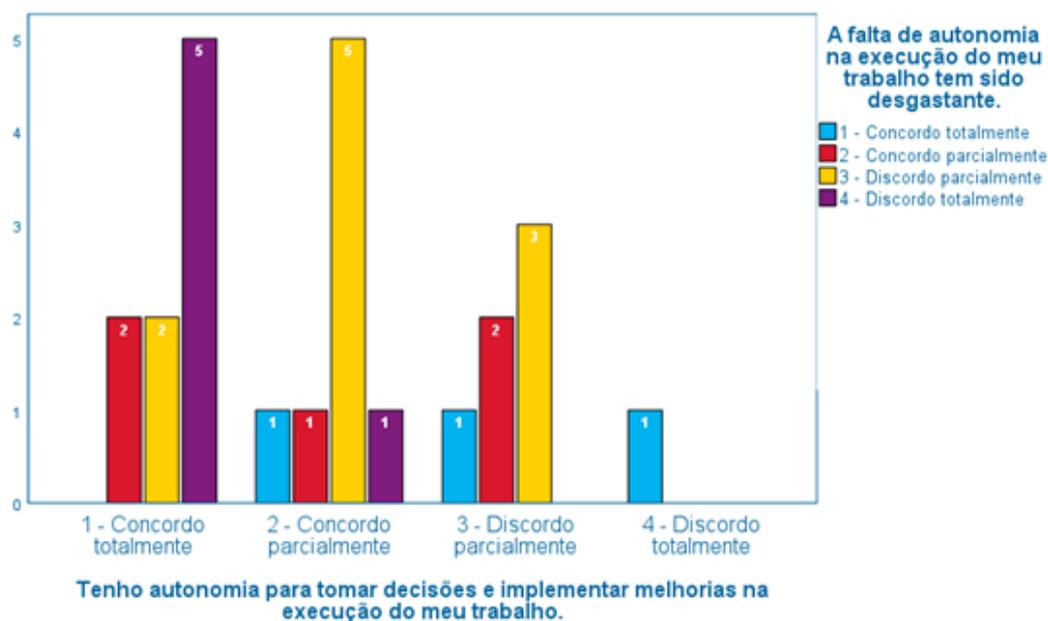
Gráfico 48 - Afirmativa 17 (Falta de autonomia no trabalho) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Relacionando os dados da afirmativa 17 com os dados da afirmativa 5 (tenho autonomia para tomar decisões e implementar melhorias na execução do meu trabalho), é possível perceber que a maioria das respostas é congruente. No entanto, alguns servidores declararam ter autonomia na afirmativa 5 e, ao mesmo tempo, concordaram que a falta de autonomia tem sido desgastante ou vice-versa, conforme mostra o Gráfico 49:

Gráfico 49 - Falta de autonomia no trabalho x Autonomia para tomada de decisões

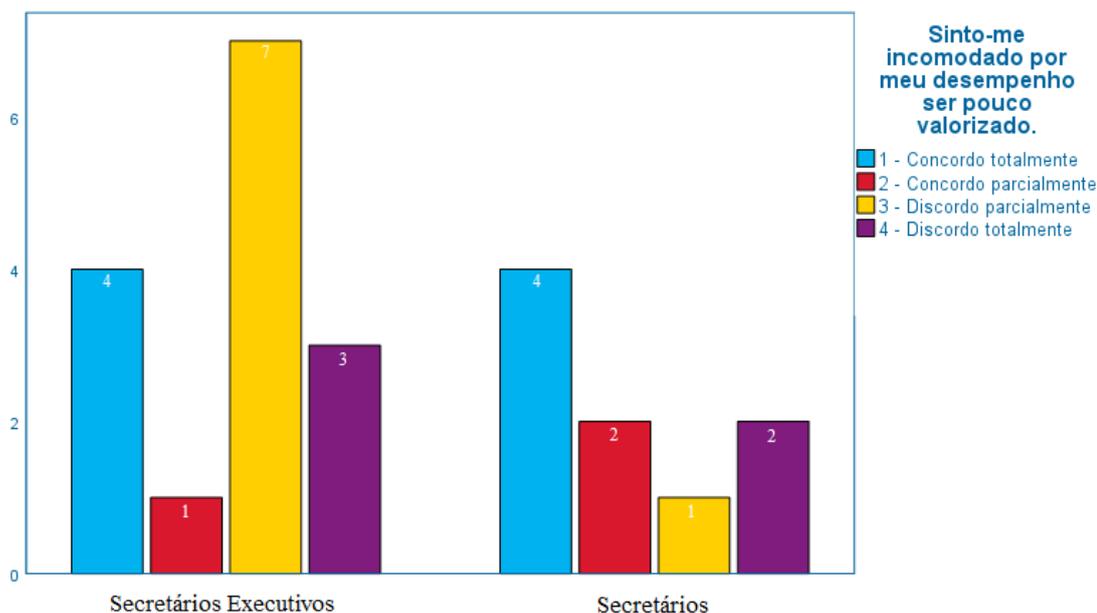


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

É interessante destacar o relatado por um respondente: “é preciso que haja uma outra proposta de gestão, menos centralizada e que fomente a criatividade e a liderança dos servidores” (RESPONDENTE Q, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020). Nessa perspectiva, Pinheiro (2012, p. 112) constatou que “em alguns ambientes, o estilo de gestão não encoraja ações e inovativas na solução de problemas nem a iniciativa individual e a autonomia dos profissionais de Secretariado Executivo”.

Ainda na linha de investigar desmotivação e/ou satisfação no trabalho e valorização dos profissionais, foi colocada a afirmativa 18 (sinto-me incomodado por meu desempenho ser pouco valorizado). Sobre essa questão, aproximadamente 33% dos Secretários Executivos concordaram com a afirmativa, ao passo que 66% dos participantes do grupo dos Secretários concordaram, conforme apresentado no Gráfico 50:

Gráfico 50 - Afirmativa 18 (Valorização do desempenho) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Martins-Santos (2015) ressalta que o profissional de Secretariado ainda enfrenta dificuldades em relação a sua valorização e reconhecimento pleno devido ao desconhecimento das mudanças e evolução que ocorreram na área, bem como por causa de visões estereotipadas e percepção equivocada do profissional. Além disso, a autora destaca que a valorização do profissional dessa área é inversamente proporcional ao perfil que lhe é cobrado. Nesse sentido, um dos participantes declarou o seguinte:

A meu ver, a gestão da UFJF não valoriza o Secretário Executivo. Basicamente, a gestão entende que as funções desse cargo podem ser realizadas por um Assistente Administrativo, por exemplo. Com esse modo de pensar e agir, naturalmente não existem capacitações destinadas aos secretários executivos, o que é bastante interessante de ser analisado, visto que esses profissionais trabalham muito proximamente dos gestores. Há 12 anos trabalhando na UFJF, vejo com bastante descontentamento a situação dos secretários executivos e desesperança, visto que não há um sinal de valorização desses profissionais na universidade, a não ser de forma pontual, a depender da chefia, mas não de forma institucionalizada. (RESPONDENTE Q, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

Quanto aos servidores que atuam como Secretários, sugere-se que sejam investigados os motivos de tamanha insatisfação, que pode estar relacionada à aceitação em assumir novas funções e responsabilidades, que não são do seu cargo, sem estar preparado ou sem

contrapartida (financeira ou mesma por reconhecimento). Ou ainda, quando recebem contrapartida financeira, pelo sentimento de injustiça gerado pela ausência de critérios claros para a concessão da gratificação e ausência de padronização na cobrança ou fraca divisão do trabalho entre os servidores, conforme destaca alguns participantes:

A crítica que faço é a vista grossa que a instituição faz acerca da sobrecarga em cima daqueles que se propõem a realizar suas atividades com responsabilidade. Aquele que mais faz é o que mais recebe serviço e cobrança. E aqui ressalto a questão da cobrança acima do serviço, porque ela traz consigo pressão, estresse, indignação com o desequilíbrio na distribuição de tarefas e em muitos casos converte-se em assédio moral. (RESPONDENTE T, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

Nesse mesmo sentido, o Respondente K (formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020) afirmou que “são muitas responsabilidades, pouco apoio administrativo e muita cobrança”.

De acordo com Dutra (2016), existe uma tendência de demandar mais das pessoas mais competentes que, quando se saem bem, recebem desafios maiores ainda. Nessa linha, o autor afirma que, em realidade, “a pessoa mais competente tende a ser sobrecarregada com atribuições mais complexas e exigentes sem ter qualquer reconhecimento por isso” (DUTRA, 2016, p. 44). Com relação a isso, o Respondente X destacou:

Maior valorização do trabalho do servidor TAE, reforço de uma política de distribuição de atribuição administrativas entre TAES e docentes que ocupam cargos de chefia (que implicam em funções administrativas, mas que geralmente são repassadas aos TAEs, sobrecarregando a categoria com atividades e responsabilidades que não são atribuições do cargo). (RESPONDENTE X, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

Em relação ao relatado pelo Respondente X, cabe citar Ferreira (2011), que explica que é justamente nesse espaço que o Secretário Executivo se insere nas Ifes, assessorando os docentes que assumem Cargo de Direção, mas que permanecem como docentes, “fato que os leva a não atuarem voltados somente para a administração” (FERREIRA, 2011, p. 14). Albernaz (2011, p. 179) esclarece que “o secretário executivo pode ocupar uma função valiosa com relação à diminuição das funções administrativas do chefe”. Destaca-se, aqui, o papel de assessor do Secretário Executivo, viabilizando os processos e retirando do executivo o maior número de tarefas possível (MATA, 2009; SABINO; ROCHA, 2004).

Já o Respondente H, além de enfatizar a má divisão de trabalho entre os servidores, também citou a questão da contrapartida financeira:

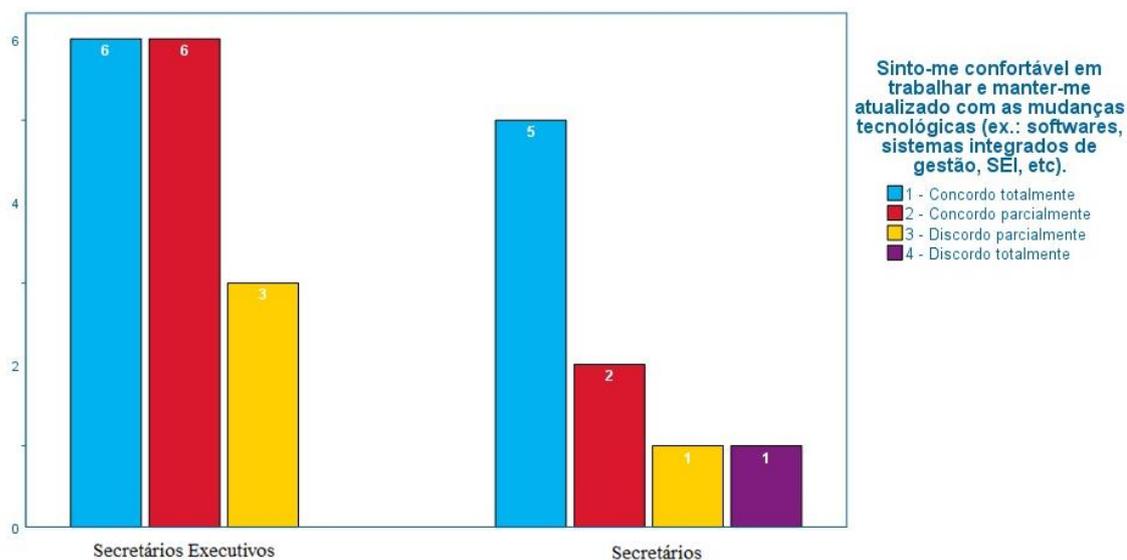
A carga de trabalho entre os servidores é desigual e, apesar das funções desenvolvidas como secretária de unidade, a FG 5 (R\$ 205,00), que retribua as funções adicionais em relação aos demais assistentes em administração [...] foi extinta pelo Governo Federal. Enquanto isso, outras unidades acadêmicas possuem secretários que gozam de FG em valor bem superior ao que usufrui por um curto período de tempo. Essa ausência de tratamento equânime entre as secretarias de unidade, com atribuições tão semelhantes, é injusta e nada razoável. (RESPONDENTE H, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

Nessa lógica, o Respondente E (formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020) declarou que acha “que a instituição não propôs soluções para o problema da extinção de funções gratificadas. Os secretários que, como eu, seguem trabalhando normalmente, fazem sem a devida gratificação há um ano”.

Sobre a falta de clareza na concessão de Funções Gratificadas, vale destacar, além do que já foi discutido, que a ausência de critérios predefinidos também leva à crença de que algumas funções deveriam ser gratificadas, independentemente do cargo de quem as desempenham. Por exemplo, existe a crença ou cultura de que todo Secretário de pós-graduação deveria receber gratificação, conforme confirma o Respondente K (formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020), que possui o cargo de Secretário Executivo, quando afirmou que “a função de secretário de pós-graduação deve ser gratificada, mas não é”. No entanto, as atribuições de um Secretário de pós-graduação são também as mesmas atribuições de um Secretário Executivo.

No que diz respeito às novas tecnologias, foi verificado que a maior parte dos participantes da pesquisa (80% dos Secretários Executivos e 77% do grupo dos Secretários) sente-se confortável em trabalhar com as mudanças tecnológicas. Para Azevedo e Costa (2006), a tecnologia contribuiu para agilizar o trabalho desse profissional. Sabino e Rocha (2004) complementam dizendo que novas tecnologias de informação beneficiam o Secretariado em vários aspectos, como a prestação de serviços de consultoria, organização e assessoria a projetos virtuais. Cabe dizer que um dos participantes citou que “faltam cursos de capacitação e atualização sobre novas normas e novos recursos e sistemas que precisamos utilizar no cotidiano laboral” (RESPONDENTE O, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020). O Gráfico 51 apresenta as respostas dos servidores quanto a essa questão:

Gráfico 51 - Afirmativa 19 (Habilidade em lidar com novas tecnologias) x Grupos pesquisados



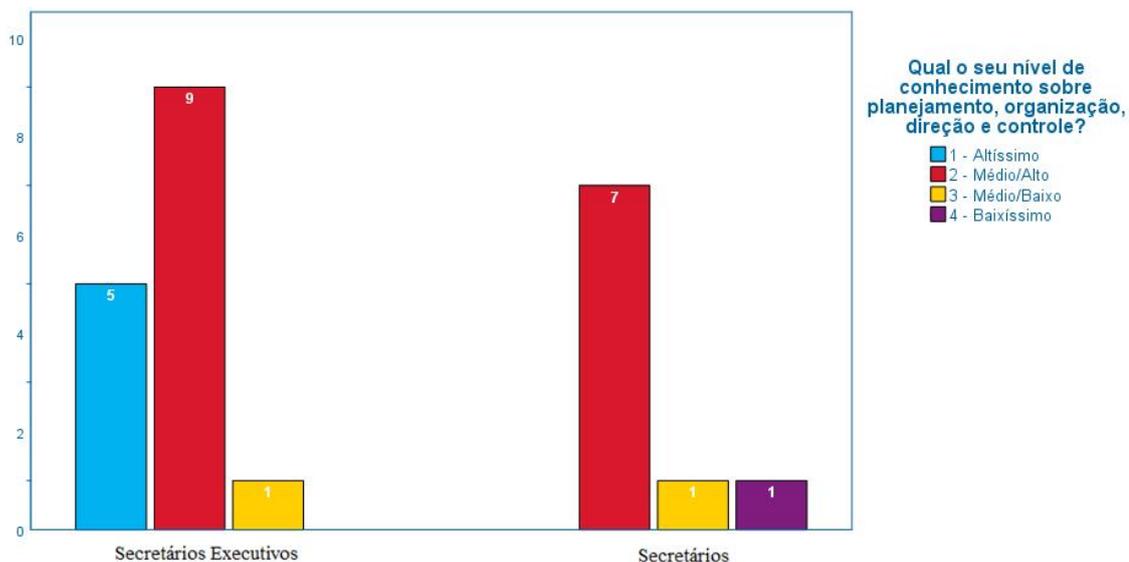
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os próximos gráficos (Gráficos 52 ao 65) referem-se ao nível de conhecimento dos participantes em relação aos conteúdos presentes nas diretrizes curriculares para o curso de Secretariado Executivo.

A primeira pergunta diz respeito ao conhecimento em planejamento, organização, direção e controle. A esse respeito, somente um Secretário Executivo declarou ter um conhecimento médio/baixo nesse quesito. Em relação ao grupo dos Secretários, um participante também selecionou a opção médio/baixo e outro afirmou ter um conhecimento baixíssimo sobre esse tópico, como observado no Gráfico 52:

Gráfico 52 - Pergunta 1 (Conhecimento em planejamento, organização, direção e controle) x

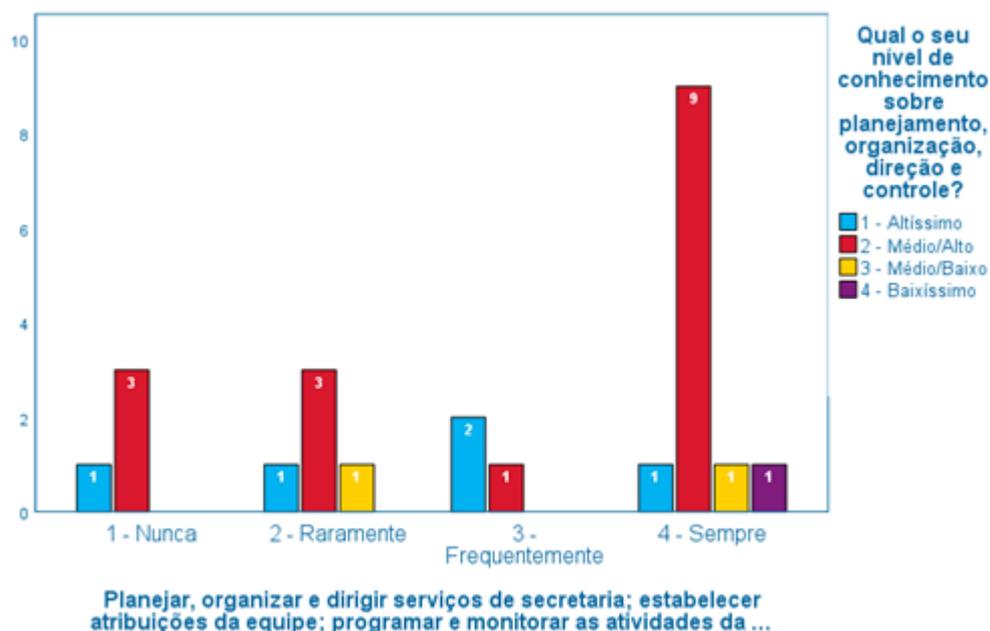
Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao relacionar os dados do Gráfico 52 com os dados da atividade 10 (Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe - Gráfico 25), percebe-se que existem dois servidores com conhecimento insatisfatório que exercem o planejamento, organização, direção e controle de serviços de Secretaria. A grande maioria que desempenha essa atividade afirmou ter um conhecimento satisfatório na matéria, conforme consta no Gráfico 53:

Gráfico 53 - Conhecimento em planejamento, organização, direção e controle x Supervisionar equipes de trabalho

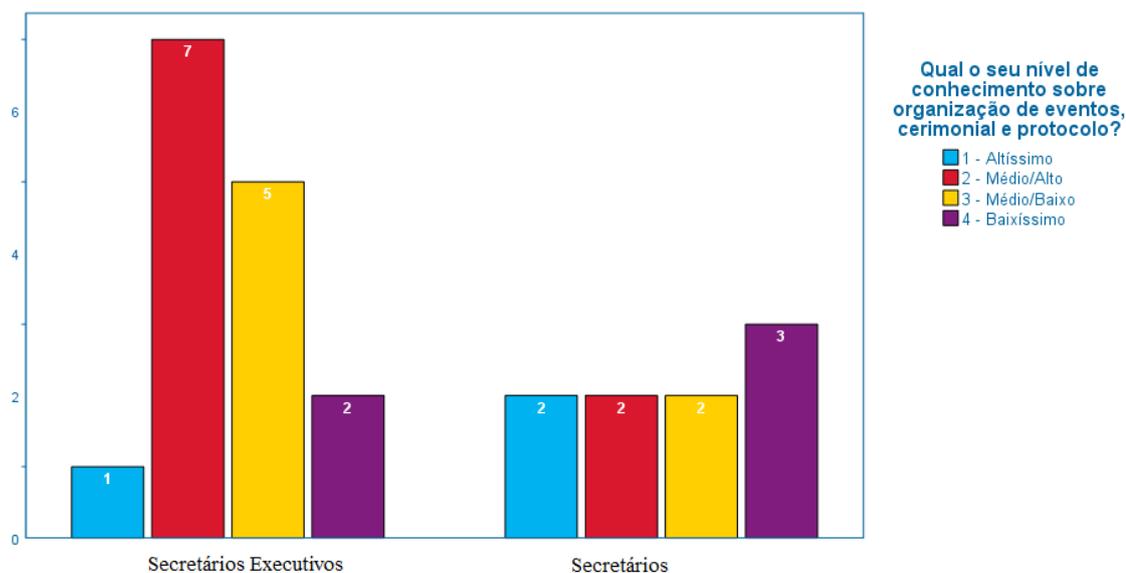


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quando perguntados sobre o nível de conhecimento em organização de eventos, cerimonial e protocolo, aproximadamente 53% do grupo dos Secretários Executivos e 44% do grupo dos Secretários declararam ter um conhecimento de médio a altíssimo nível, e o restante, de médio a baixíssimo. Garcia e D'Elia (2005) e Azevedo e Costa (2006) defendem que é importante conhecer os passos necessários para a organização de um evento, bem como entender de cerimonial e protocolo, seja para coordenar as atividades ou para fazer o *follow-up* com os responsáveis. Assim, é desejável que os Secretários Executivos e os demais servidores que atuam como Secretários tenham um nível de conhecimento satisfatório sobre o assunto, mesmo que seja somente para acompanhar os responsáveis pela atividade em si.

O Gráfico 54 apresenta as respostas sobre a referida questão:

Gráfico 54 - Pergunta 2 (Conhecimento sobre organização de eventos) x Grupos pesquisados

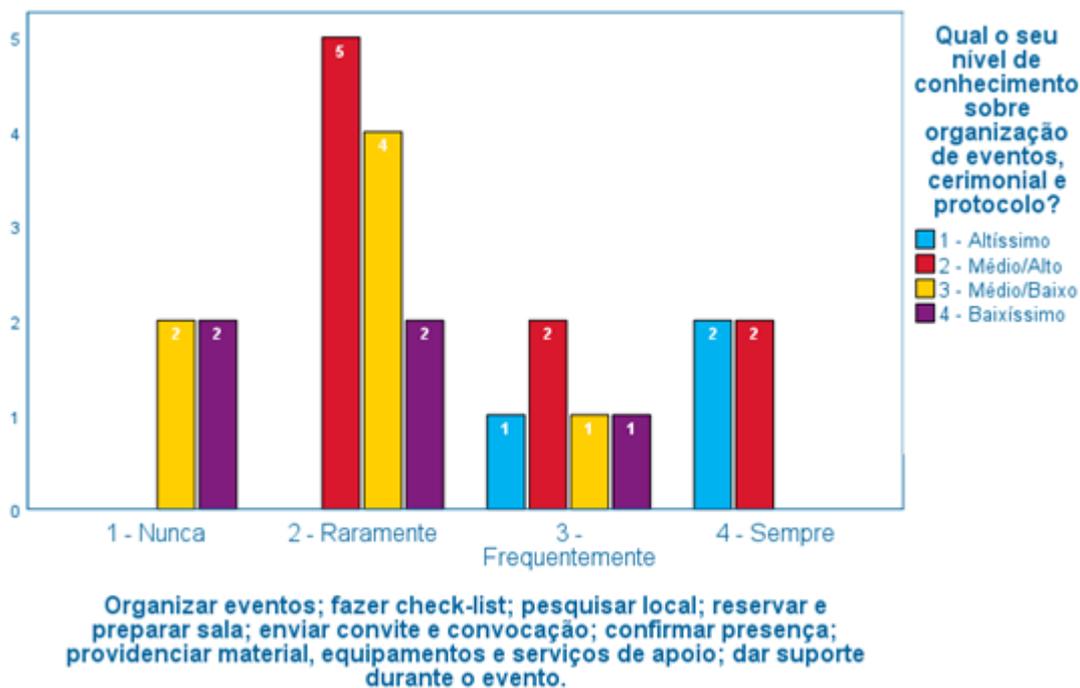


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme já falado anteriormente (na análise do Gráfico 23), existe um setor na instituição de cerimonial e protocolo, que fica dentro da Diretoria de Imagem Institucional e, na maior parte dos eventos, este setor fica responsável por essas atividades.

Quando relacionamos o conhecimento que os participantes declararam ter nesta área com a frequência de desempenho das atividades de “organizar eventos; fazer *check-list*; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento”, nota-se que, apesar de a maioria dos que desempenham essa função com frequência ter declarado possuir um conhecimento satisfatório na área, aproximadamente 22% estão atuando nessas atividades com pouco conhecimento do assunto, consoante o Gráfico 55:

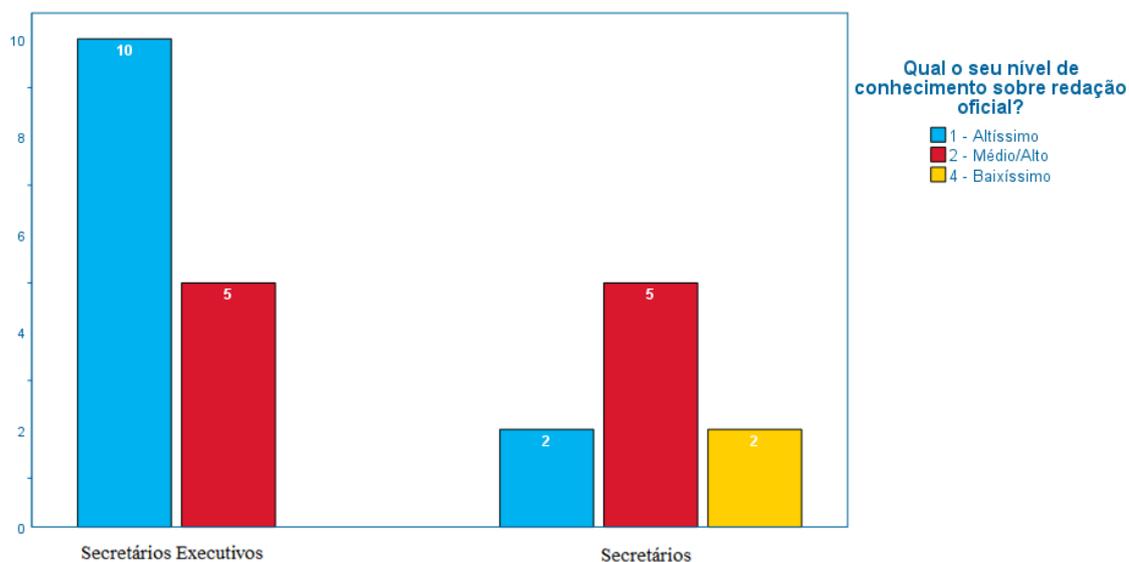
Gráfico 55 - Conhecimento sobre organização de eventos x Organizar eventos



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Em relação à redação oficial, de acordo com o Gráfico 20, a atividade de redação de textos profissionais é bastante desempenhada pelos dois grupos, mas principalmente pelo grupo dos Secretários. No que diz respeito ao conhecimento sobre redação oficial, todos os Secretários Executivos declararam ter conhecimento satisfatório sobre o assunto, enquanto 22% dos respondentes do outro grupo afirmaram ter baixíssimo conhecimento sobre redação oficial, conforme mostra o Gráfico 56:

Gráfico 56 - Pergunta 3 (Conhecimento sobre redação oficial) x Grupos pesquisados



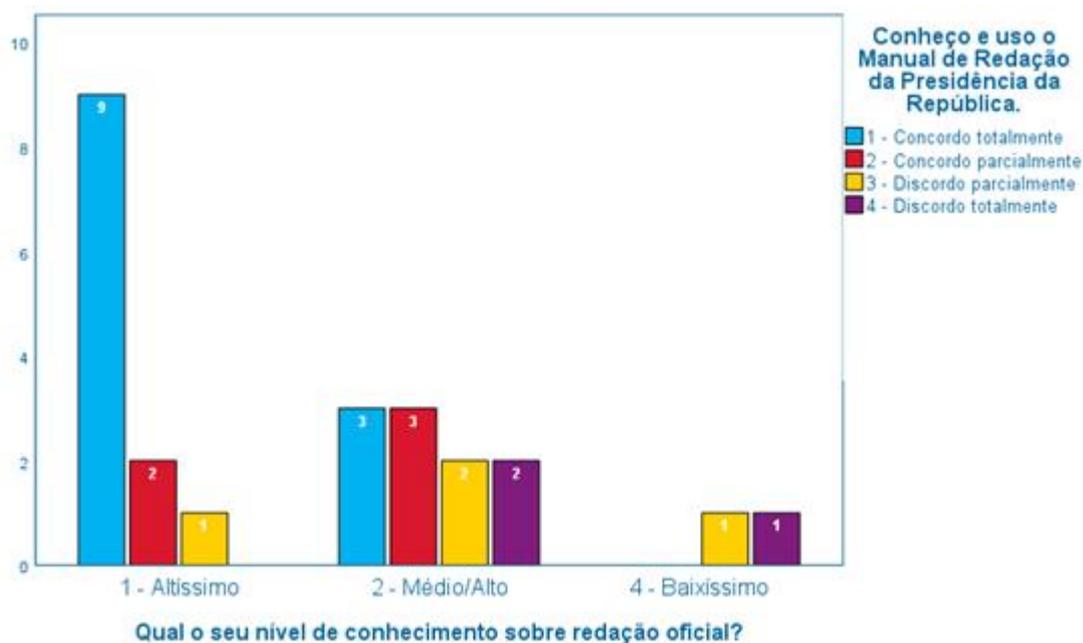
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No entanto, apesar de a maioria ter declarado possuir um alto conhecimento sobre redação oficial, cerca de 30% dos respondentes não conhecem uma ferramenta básica para a redação oficial, que é o Manual de Redação da Presidência da República, conforme mostrado nos Gráficos 35 e 36.

No que tange à relação existente entre o nível de conhecimento em redação oficial e o conhecimento e uso do manual de redação, as respostas dos participantes sugerem que alguns respondentes, aproximadamente 20% do total, possam ter marcado um nível de conhecimento acima do que realmente possuem, já que discordaram conhecer um manual básico de redação oficial mas afirmaram possuir um conhecimento médio/alto ou altíssimo sobre o assunto. Além do mais, conforme já apontado, é grande o número de documentos oficiais da universidade sem padrão e/ou fora das normas de redação de atos e comunicações oficiais.

As respostas sobre esse tema estão apresentadas no Gráfico 57:

Gráfico 57 - Conhecimento sobre redação oficial x Conhecimento do Manual de Redação da Presidência da República

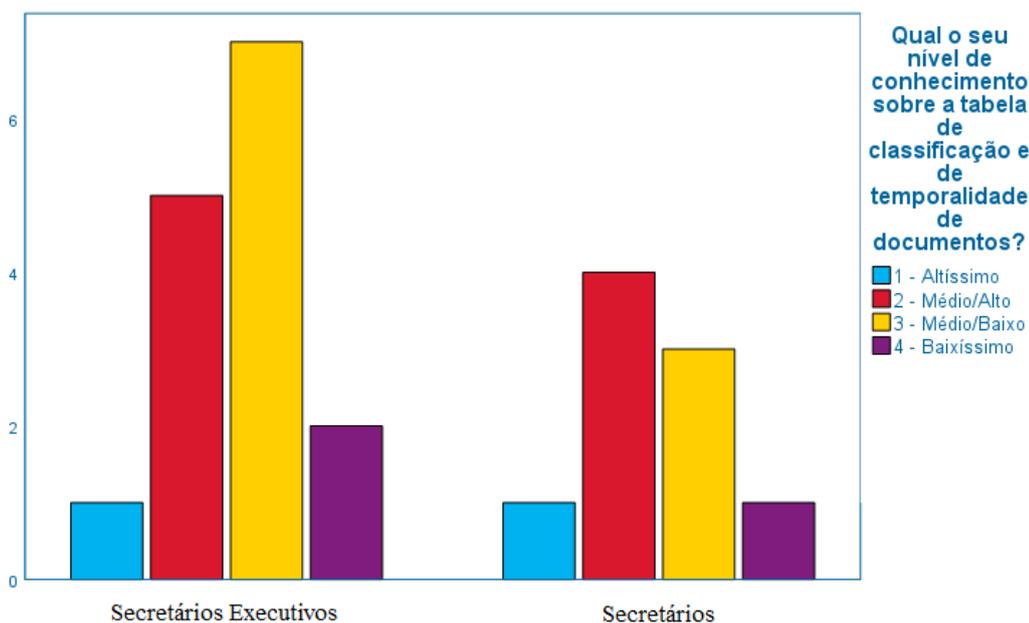


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quando indagados sobre o conhecimento em gestão documental e arquivística, mais especificamente sobre a tabela de classificação e de temporalidade de documentos, foi constatado que grande parte dos servidores (60% dos Secretários Executivos e aproximadamente 44% dos servidores que atuam/atuavam como Secretários) não possui conhecimento satisfatório nesse aspecto. A esse respeito, Silva (2019, p. 78) argumenta que “a organização de arquivos não significa simplesmente a arrumação dos documentos nas prateleiras, mas envolve a gestão efetiva dos documentos desde a elaboração, a tramitação, a consulta, a eliminação ou a guarda destes”.

Os dados sobre o conhecimento em gestão documental estão apresentados no Gráfico 58:

Gráfico 58 - Pergunta 4 (Conhecimento em gestão documental e arquivística) x Grupos pesquisados

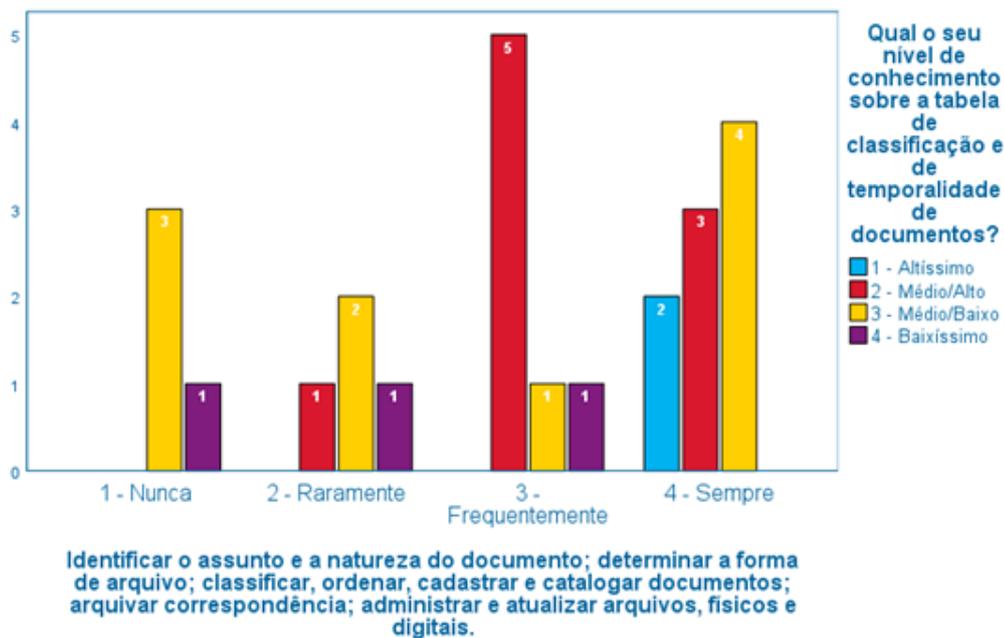


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Cabe destacar que é inusitado ter uma taxa maior de desconhecimento no grupo dos Secretários Executivos, já que uma das funções desse profissional, segundo Ramos *et al.* (2017) é a gestão documental, que também é um conteúdo presente nas grades dos cursos de graduação em Secretariado Executivo.

Ao relacionar os dados da pergunta 4 com a frequência de desempenho da atividade 11 (identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos, físicos e digitais), observa-se que aproximadamente 28% dos respondentes que realizam essa atividade frequentemente possuem um baixo conhecimento do assunto e cerca de 44% dos que sempre desempenham essa atividade também não possuem um nível de conhecimento satisfatório nesse quesito, conforme mostra o Gráfico 59:

Gráfico 59 - Conhecimento em gestão documental e arquivística x Arquivar documentos

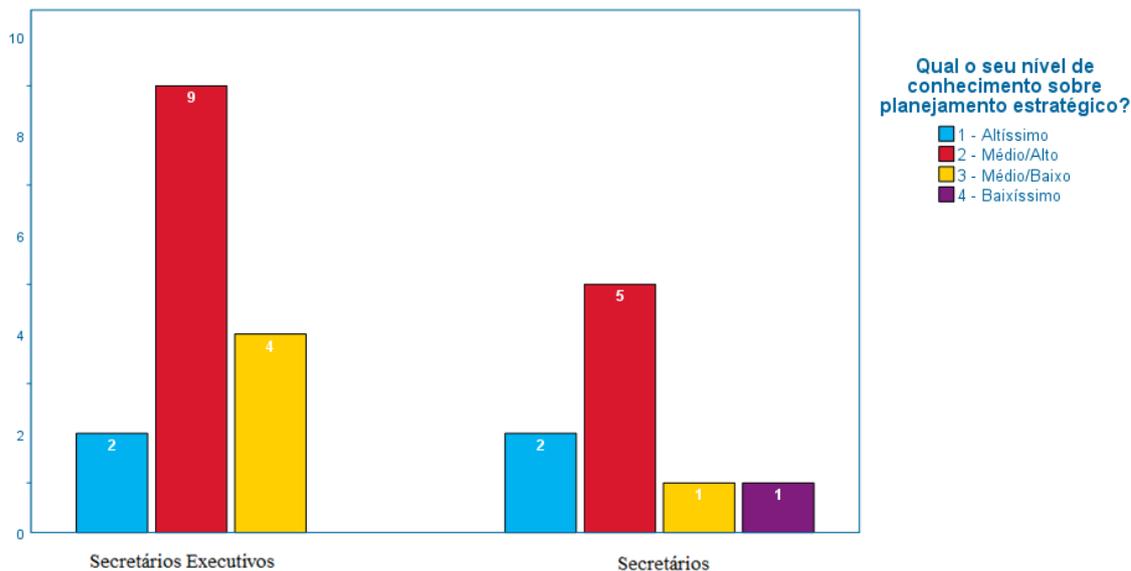


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A quinta pergunta teve o objetivo de verificar o conhecimento dos participantes sobre planejamento estratégico, que é um conteúdo específico obrigatório constante nas diretrizes curriculares do curso de Secretariado Executivo (BRASIL, 2005b).

As respostas dos participantes constam no Gráfico 60:

Gráfico 60 - Pergunta 5 (Conhecimento sobre planejamento estratégico) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Gráfico 60 demonstra que cerca de 75% dos respondentes afirmaram que têm um conhecimento satisfatório sobre planejamento estratégico. Segundo Barros, Braga e Silva (2011), o planejamento estratégico de uma instituição é realizado pelos gestores do nível estratégico (alta administração) e, considerando que o profissional de Secretariado Executivo atua junto a esses gestores, ele, muitas vezes, participa da elaboração do planejamento estratégico. De acordo com os autores, uma das competências gerenciais presentes nas atribuições do profissional de Secretariado Executivo é o pensamento estratégico.

Machado (2019b) defende que o pensamento estratégico é um dos três componentes interdependentes da gestão estratégica. A autora explica que o pensamento estratégico é a capacidade de saber estabelecer o que é mais estratégico para a organização, ou seja, saber ordenar prioridades. No entanto, ela ressalta que o pensamento estratégico só funciona se houver a visão sistêmica (o primeiro componente interdependente), que é a visão do todo, que vai inclusive além da própria instituição. O terceiro componente é o planejamento, que a autora esclarece ser uma ferramenta de apoio ao gestor.

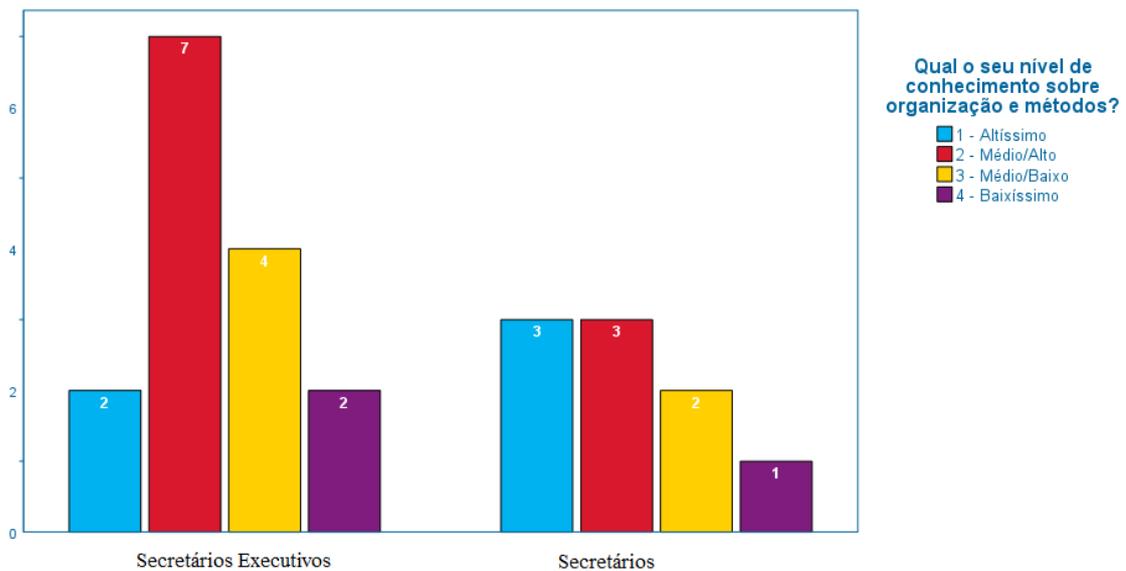
Nesse sentido, Garcia e D'Elia (2005) argumentam que para o Secretário Executivo atuar como apoio no processo decisório é necessário ter conhecimento do negócio, da cultura e filosofia da empresa, da sua visão, missão, objetivos e metas. Ou seja, é necessário ter visão sistêmica, pensamento estratégico e planejamento.

Em relação ao nível de conhecimento sobre Organização e Métodos (O&M)<sup>11</sup>, verificou-se que 60% dos Secretários Executivos e aproximadamente 66% dos Secretários possuem um nível satisfatório de conhecimento nessa área. O restante (40% e 34%, respectivamente) possui de médio/baixo a baixíssimo nível de conhecimento, conforme observado no Gráfico 61:

---

<sup>11</sup> Especialidade da Administração também conhecida como organização, sistemas e métodos.

Gráfico 61 - Pergunta 6 (Conhecimento sobre organização e métodos) x Grupos pesquisados



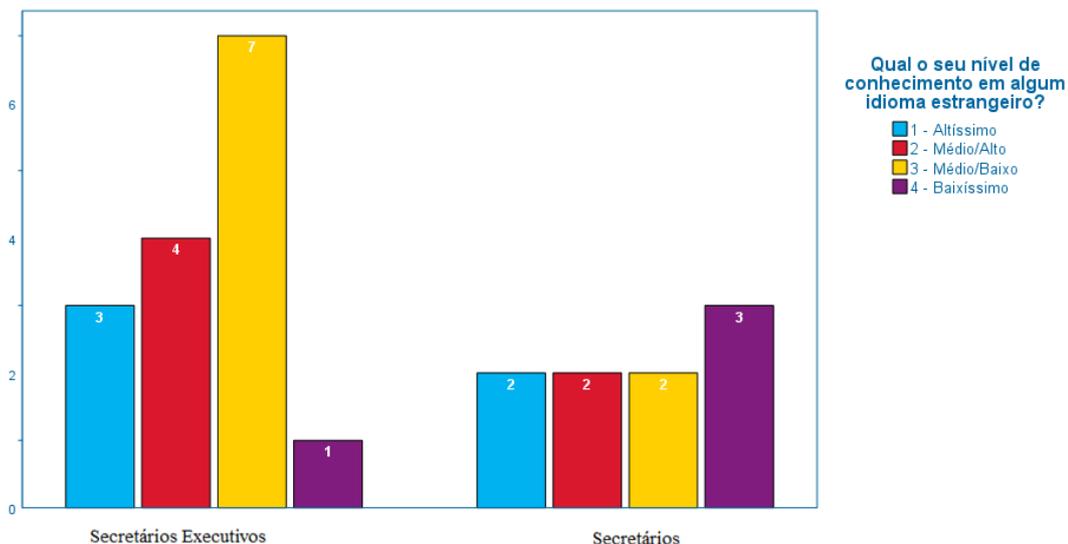
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Alcântara e Zacarias (2019) alegam que os Secretários Executivos utilizam técnicas da O&M, como gestão de processos, normas e procedimentos, conhecimento da estrutura da organização e visão sistêmica para gerar resultados melhores para a organização e contribuir para as mudanças.

Em relação ao nível de conhecimento em idioma estrangeiro, um pouco mais da metade dos participantes (aproximadamente 54% dos Secretários Executivos e 55% dos servidores que atuam/atuavam como Secretários) não tem um nível satisfatório de conhecimento em outro idioma, corroborando o achado no Gráfico 40 (a grande maioria, dos dois grupos, não se sente confortável em trabalhar utilizando uma língua estrangeira).

Tais conclusões estão apresentadas no Gráfico 62:

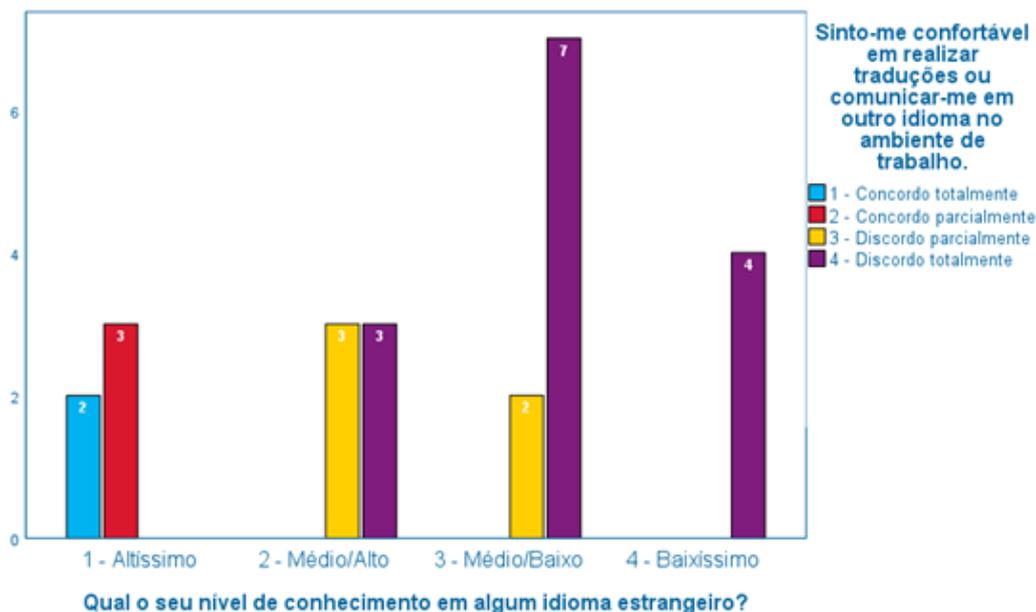
Gráfico 62 - Pergunta 7 (Conhecimento em idioma estrangeiro) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Relacionando os dados do Gráfico 62 com os dados do Gráfico 40, é possível perceber que existem seis servidores que, apesar de declararem possuir um nível médio/alto de conhecimento (nível satisfatório), discordaram parcialmente ou totalmente da afirmativa “sinto-me confortável em realizar traduções ou comunicar-me em outro idioma no ambiente de trabalho”, conforme mostra o Gráfico 63:

Gráfico 63 - Conhecimento em idioma estrangeiro x Habilidade em idioma estrangeiro



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

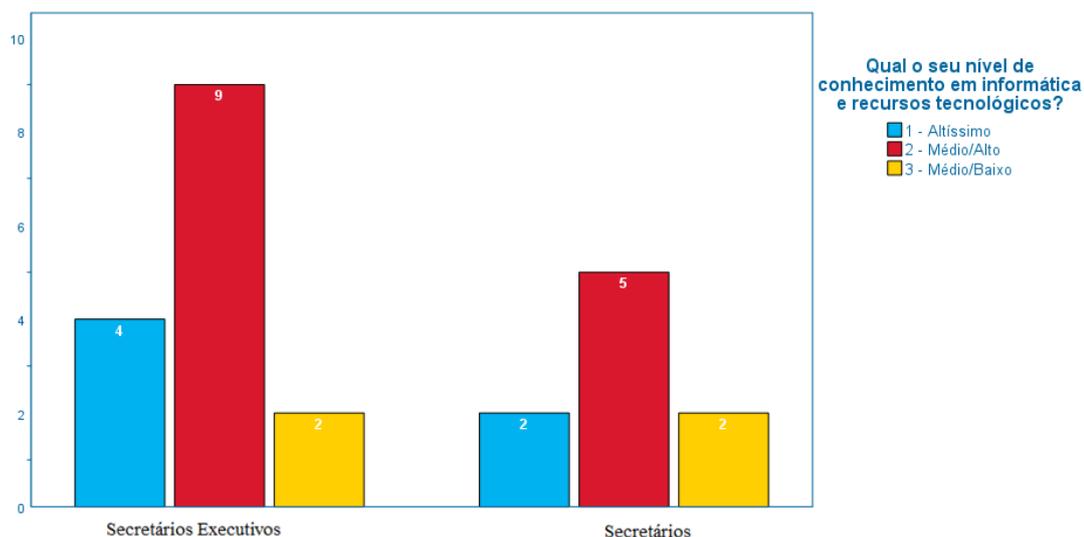
Vale destacar que, de acordo com Durand (2000), uma deficiência grande em uma das dimensões (conhecimento, habilidade ou atitude) pode acarretar um prejuízo enorme nas outras duas, pois não existe aprendizagem eficaz sem a ação, bem como a habilidade fica vulnerável sem o conhecimento, da mesma forma que o conhecimento não tem valor sem atitudes e as atitudes são inúteis se o indivíduo não souber como agir (se não houver habilidade). Assim, apesar de terem um nível satisfatório de conhecimento, a habilidade de colocá-lo em prática está comprometida, o que prejudica a competência nesse ponto.

Contudo, conforme já demonstrado no Gráfico 27, apenas um Secretário Executivo respondeu que realiza traduções e presta serviços em idioma estrangeiro com frequência, apesar de esta função constar na descrição sumária do cargo das Ifes (BRASIL, 2005c), bem como na CBO (BRASIL, 2019c) e também em dois incisos referentes às atribuições do Secretário Executivo (IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; e VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa) da Lei nº 7.377/1985 (BRASIL, 1985).

Mesmo assim, vale lembrar que alguns servidores citaram os cursos de idiomas como capacitação desejada, inclusive um respondente sugeriu a “ampliação de horários dos cursos de línguas estrangeiras para facilitar o acesso e permanência dos Secretários da instituição” (RESPONDENTE R, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

A última pergunta feita em relação ao nível de conhecimento diz respeito à informática e recursos tecnológicos. Nenhum dos respondentes declarou ter nível baixíssimo nesse quesito. A maioria (de ambos os grupos) afirmou ter nível médio a alto, como exposto no Gráfico 64:

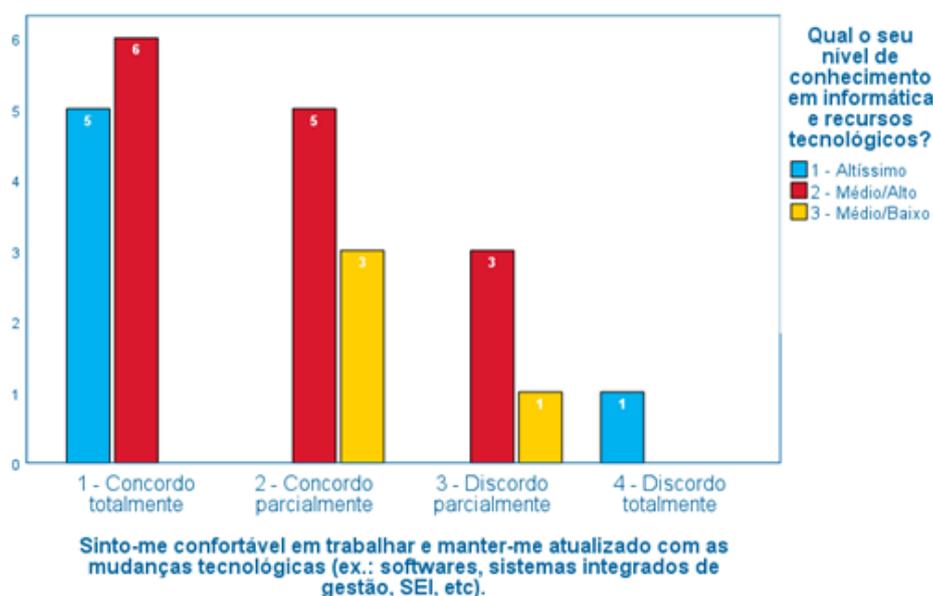
Gráfico 64 - Pergunta 8 (Conhecimento em informática e recursos tecnológicos) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Analisando os dados do Gráfico 64 com os dados do Gráfico 51, destaca-se um servidor que afirmou ter nível altíssimo de conhecimento em informática e em recursos tecnológicos, mas não se sente confortável em trabalhar e manter-se atualizado com as mudanças tecnológicas. Nessa mesma linha, outros três servidores declararam ter nível médio/alto de conhecimento, mas discordaram parcialmente da afirmativa sobre sentir-se confortável com as mudanças tecnológicas, conforme mostrado no Gráfico 65:

Gráfico 65 - Conhecimento em informática e recursos tecnológicos x Habilidade em lidar com novas tecnologias



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Martins *et al.* (2015) esclarecem que o uso das ferramentas tecnológicas auxilia a produtividade do profissional de Secretariado Executivo, além de estas servirem como instrumentos facilitadores na prática das atividades institucionais:

para que o secretário executivo possa desempenhar bem suas funções, atendendo ao atual perfil demandado pelo mercado, deverá ser um profissional proativo, atencioso e interessado em manter-se atualizado quanto às inovações tecnológicas e estratégicas das organizações. (MARTINS *et al.*, 2015, p. 74).

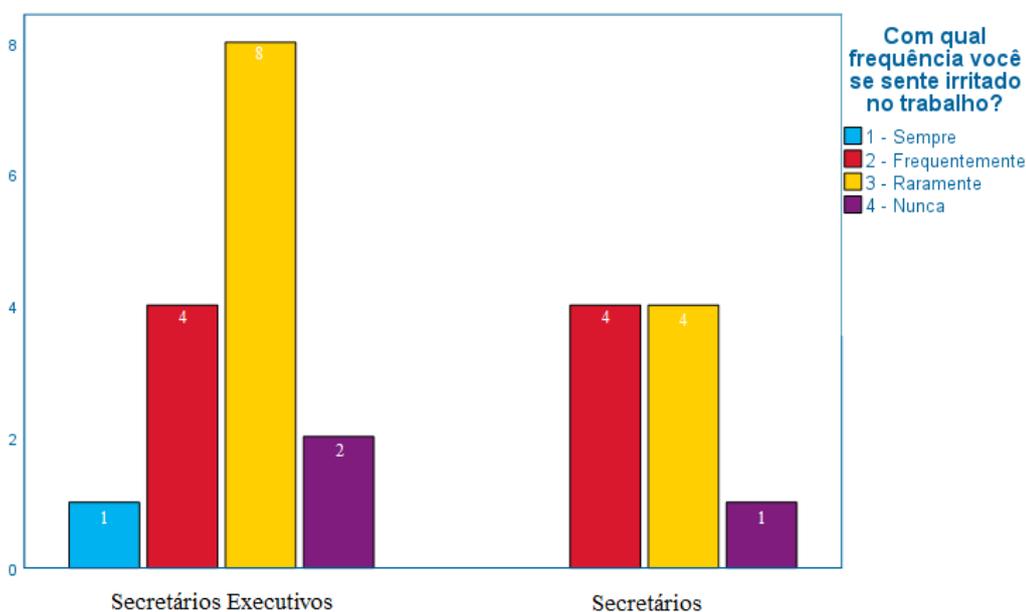
Vale lembrar que alguns servidores apontaram que sentem falta de cursos nessa área, como “novas normas e novos recursos e sistemas utilizados no cotidiano laboral”, “tecnologia da informação” e “ferramentas secretariais mais modernas”.

As seis últimas perguntas constantes no questionário tiveram o objetivo de averiguar aspectos como a inteligência emocional, habilidade para trabalhar sob pressão, domínio dos recursos de expressão, liderança e receptividade para o trabalho em equipe e habilidade para atuar como consultor. Todos esses aspectos são, na verdade, habilidades ou atitudes requeridas de um profissional de Secretariado Executivo, conforme já demonstrado no referencial teórico desta pesquisa.

Quando indagados sobre a frequência com que se sentem irritados no trabalho, aproximadamente 33% dos Secretários Executivos responderam sempre ou frequentemente, enquanto cerca de 44% dos respondentes que atuam como Secretários afirmaram sentir-se irritados frequentemente. Não é maioria, mas é uma taxa alta de servidores que se sentem irritados constantemente no trabalho, o que vale a pena ser pesquisado mais profundamente, para rastrear as causas da irritação e, assim, poder trabalhar no sentido de melhorar esta condição.

As respostas a essa indagação estão apresentadas no Gráfico 66:

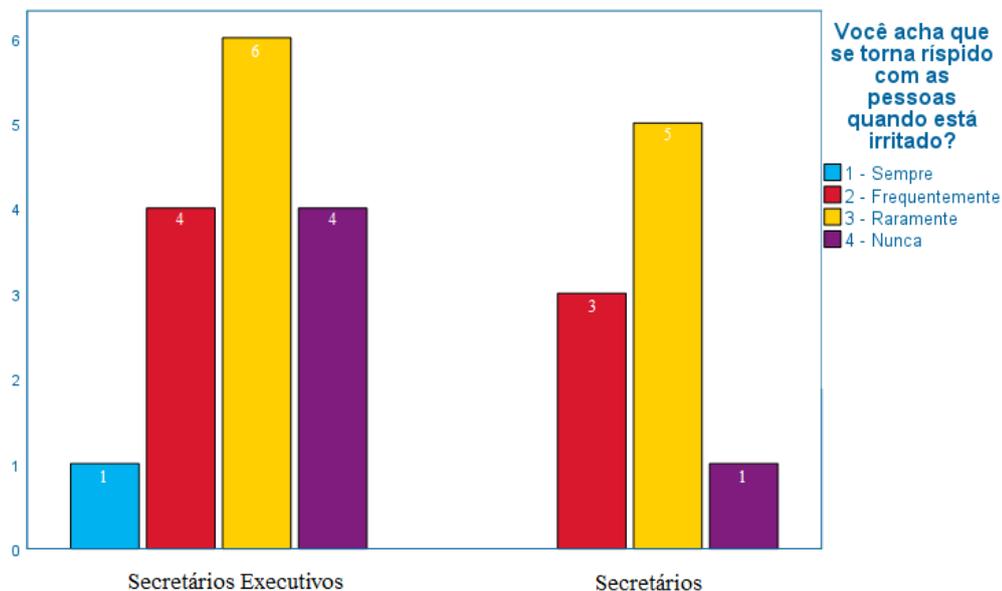
Gráfico 66 - Pergunta 9 (Irritação no trabalho) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para investigar se a irritação afeta o relacionamento interpessoal no trabalho, foi perguntado se os respondentes acham que se tornam ríspidos com as pessoas quando estão irritados. Aproximadamente 33% dos Secretários Executivos e 33% dos servidores do outro grupo pensam que são mais ríspidos com as pessoas quando estão irritados, conforme mostra o Gráfico 67:

Gráfico 67 - Pergunta 11 (Rispidez no trabalho) x Grupos pesquisados

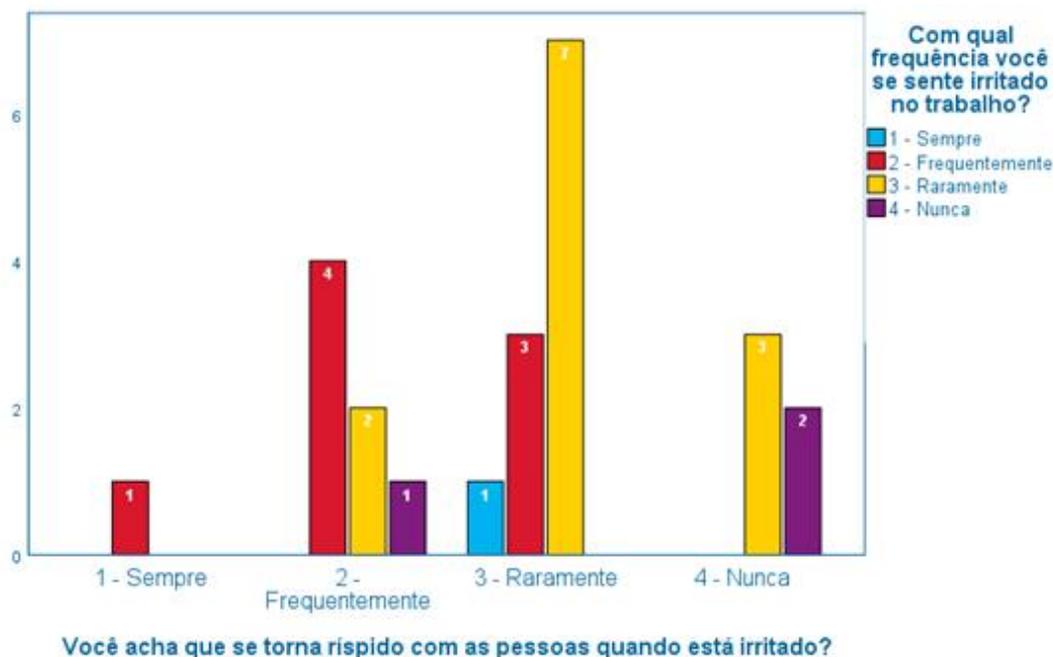


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

De acordo com Medeiros e Hernandes (2006), a eficiência de um profissional de Secretariado também é avaliada pela habilidade de lidar com pessoas. Dessa forma, qualidades como persistência e paciência devem ser cultivadas pelos Secretários Executivos, além, é claro, da inteligência emocional, que permite um equilíbrio entre a razão e a emoção.

Ao relacionar os dados dos Gráficos 66 e 67, nota-se que não é somente quem frequentemente ou sempre se sente irritado no trabalho que se torna ríspido, mas existem também servidores que declararam que raramente ou nunca se sentem irritados no trabalho, porém, quando estão irritados, acham que se tornam mais ríspidos com as pessoas, conforme mostra o Gráfico 68:

Gráfico 68 - Irritação no trabalho x Rispidez no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

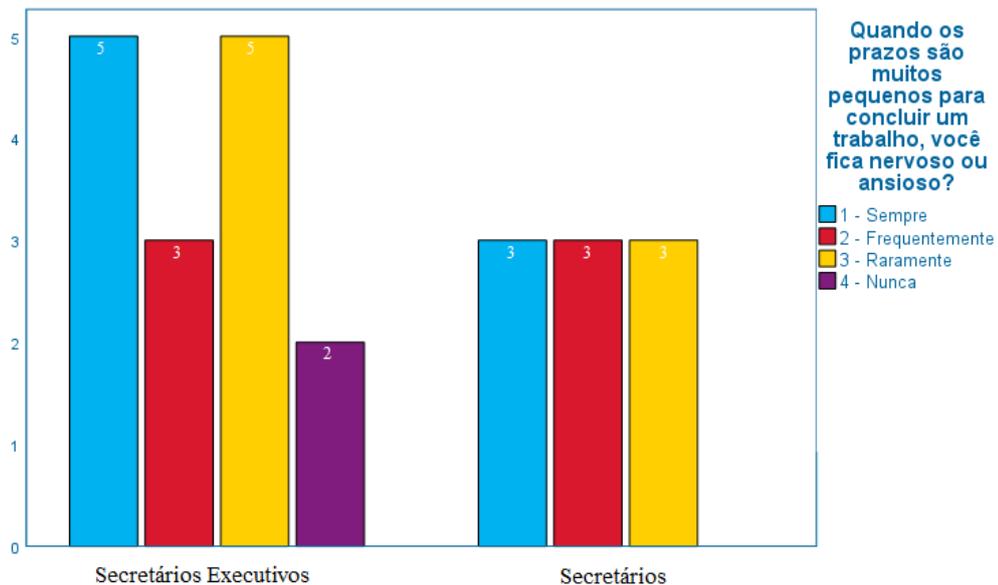
Ter inteligência emocional significa saber fazer o uso inteligente das emoções, isto é, fazer com que as emoções trabalhem a seu favor intencionalmente, de modo a aperfeiçoar seus resultados. Considerando o Gráfico 68, por exemplo, quanto mais inteligência emocional uma pessoa tiver, menos ríspida ela se tornará com outras pessoas quando estiver irritada, pois saberá administrar suas emoções e manter o equilíbrio entre a razão e a emoção.

Fontanella (2011) explica que as emoções possuem um papel fundamental na comunicação no ambiente de trabalho e que o uso da inteligência emocional é essencial para um bom desempenho profissional. Santiago, Reis e Santos (2014) complementam dizendo que a inteligência emocional pode ser colocada em prática em diversas situações, como para desenvolver a capacidade de relacionar-se, solucionar um problema, realizar uma tarefa ou outros desafios que possam surgir no cotidiano da organização, e ela pode ser aplicada tanto intrapessoalmente, como interpessoalmente.

Para verificar a inteligência emocional e habilidade para trabalhar sob pressão que, consoante vários autores, como Mata (2009), Garcia e D'Elia (2005) e Azevedo e Costa (2006), é essencial para o profissional de Secretariado, foi feita a pergunta: “Quando os prazos são muitos pequenos para concluir um trabalho, você fica nervoso ou ansioso?”. A esse respeito, aproximadamente 53% dos Secretários Executivos e 67% dos servidores do

grupo dos Secretários responderam que ficam sempre ou frequentemente nervosos ou ansiosos quando trabalham com prazos apertados, conforme mostra o Gráfico 69:

Gráfico 69 - Pergunta 10 (Inteligência emocional e habilidade para trabalhar sob pressão) x Grupos pesquisados



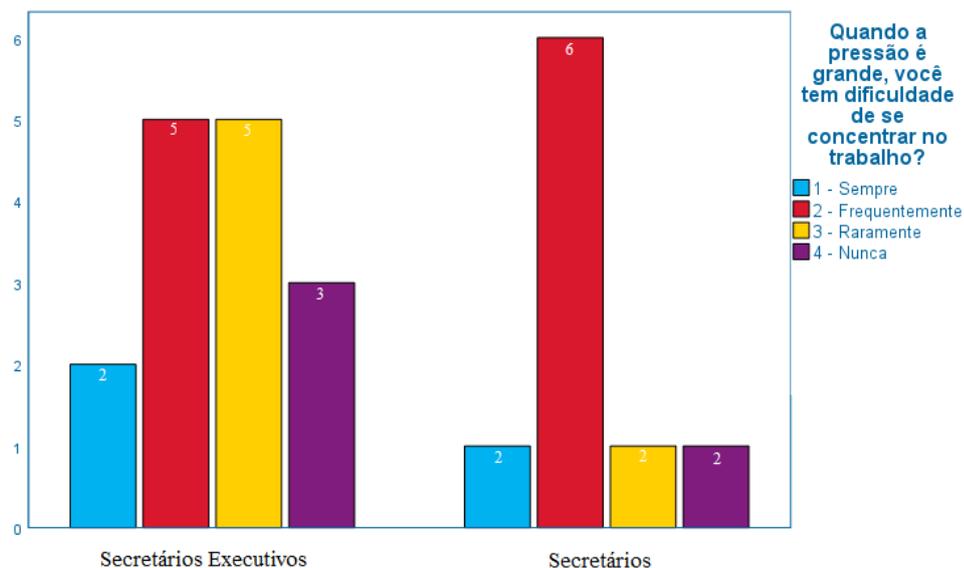
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Mais uma vez, percebe-se que é necessário aprimorar a inteligência emocional dos respondentes da pesquisa, já que, como descreve Fontanella (2011, p. 88), “as pessoas que têm desenvolvida a Inteligência Emocional são pessoas com empatia, autoconfiantes, capazes de controlar os impulsos e manter o equilíbrio, não deixando que a ansiedade interfira em sua capacidade de pensar e gerenciar as emoções”.

Há que se lembrar, no entanto, que algumas vezes os prazos são realmente muito apertados. Outras, porém, refletem um mau gerenciamento de tempo por parte do Secretário. A administração eficaz do tempo envolve planejamento e estabelecimento de prioridades. Nesse sentido, “um planejamento eficaz auxilia na diminuição das urgências, que muitas vezes provocam desgaste emocional e perda de tempo” (AZEVEDO; COSTA, 2006, p. 148).

Ainda em relação à habilidade para lidar com pressão, foi perguntado: “Quando a pressão é grande, você tem dificuldade de se concentrar no trabalho?”. Quase a metade dos Secretários Executivos (46%) e a maioria do grupo dos Secretários (aproximadamente 78%) responderam que têm dificuldade (sempre e frequentemente), conforme mostrado no Gráfico 70:

Gráfico 70 - Pergunta 13 (Habilidade para lidar com pressão) x Grupos pesquisados

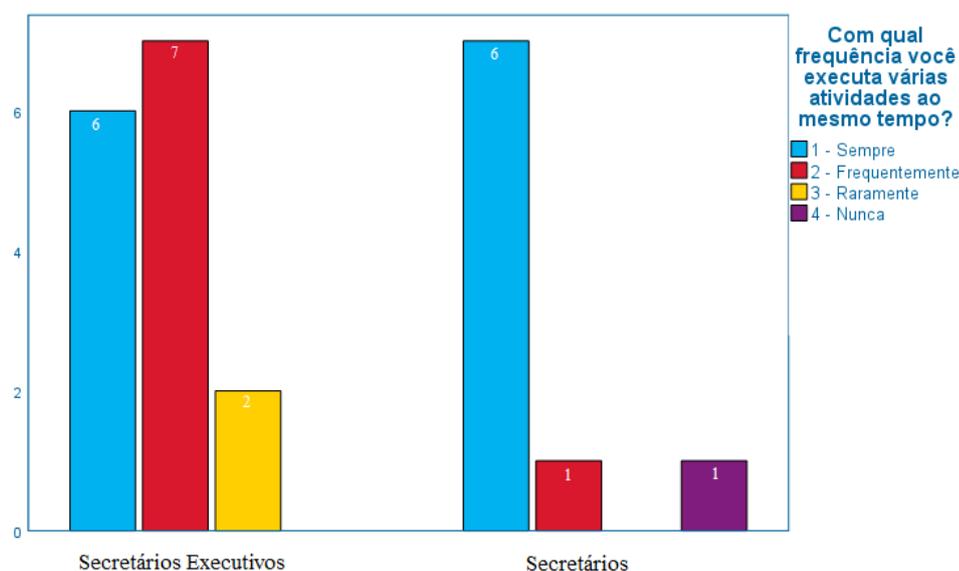


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Santos (1995) acredita que certa quantidade de pressão nos estimula a realizar um trabalho, porém só até certo ponto. Desse ponto em diante, se houver muita pressão, o indivíduo estressa-se e sua produtividade começa a diminuir.

Quando perguntados sobre a frequência com que realizam várias atividades ao mesmo tempo, a grande maioria dos servidores (aproximadamente 87% do grupo dos Secretários Executivos e 89% do grupo dos Secretários) declarou que executa várias atividades ao mesmo tempo sempre ou frequentemente, como mostrado no Gráfico 71:

Gráfico 71 - Pergunta 12 (Execução de várias atividades ao mesmo tempo) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Contudo, o desempenho de várias atividades ao mesmo tempo prejudica a concentração, diminuindo a produtividade, pois gasta-se mais tempo revisando o trabalho já feito ou refazendo-o (AZEVEDO; COSTA, 2006). Além disso, as pessoas que fazem várias coisas ao mesmo tempo distraem-se com facilidade, conforme destacou um dos respondentes:

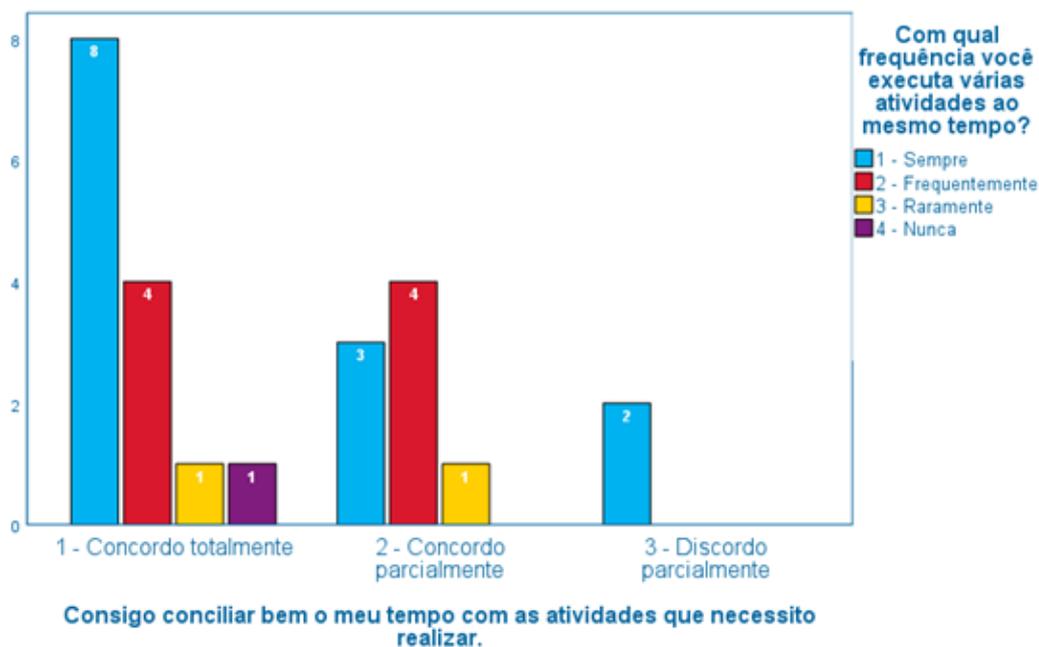
A Reitoria da UFJF possui tradição institucional em adotar o “layout aberto” no ambiente administrativo, fator que contribui para que [...] muitas pessoas gerenciem simultaneamente atividades e demandas diversas. O significativo montante de servidores trabalhando juntos e o volume de atendimentos simultâneos realizados, presenciais e por telefone, em um local pequeno e sem divisórias, culminam em frequentes interrupções de atividades e muito barulho. Esta circunstância nos induz ao erro, intensifica a possibilidade de consumação de engano e exige constante atenção redobrada para a execução de atividades simples, como a redação de documentos e e-mails, por exemplo, deixando a atmosfera laborativa cansativa e estressante. Em outros termos, por mais que a adoção do “layout aberto” contribua para a socialização e interação entre os colegas de trabalho, as consequências que esse modelo de gestão geram, a médio e longo prazo, podem ser perniciosas à saúde mental das pessoas que executam suas atividades profissionais nessas condições. (RESPONDENTE N, formulário Google enviado em 20 de agosto de 2020).

Devido à própria natureza da profissão de Secretariado, o profissional tem que estar sempre disponível para atender pessoas no contexto laboral. Neves (2006, p. 8) explica que “as atividades que estão diretamente ligadas às pessoas provocam uma exaustão maior,

trazendo sintomas de natureza emocional e psicológicas que refletem na saúde física”. Outrossim, a sobrecarga de contatos pode gerar estresse em alguns profissionais mesmo quando se têm boas relações interpessoais (ALBRECHT, 1990).

Para tentar evitar situações desse tipo, é preciso saber organizar o tempo de acordo com as atividades. Quando relacionamos os dados da pergunta 12 (Gráfico 71) com os dados referentes à afirmativa 14 (Gráfico 45), 57% dos servidores que disseram executar várias atividades ao mesmo tempo sempre ou frequentemente concordaram com a afirmativa: “consigo conciliar bem o meu tempo com as atividades que necessito realizar”. Outros 33% que realizam várias atividades ao mesmo tempo concordaram parcialmente, e somente dois servidores discordaram parcialmente da referida afirmativa, conforme o Gráfico 72:

Gráfico 72 - Execução de várias atividades ao mesmo tempo x Administração do tempo

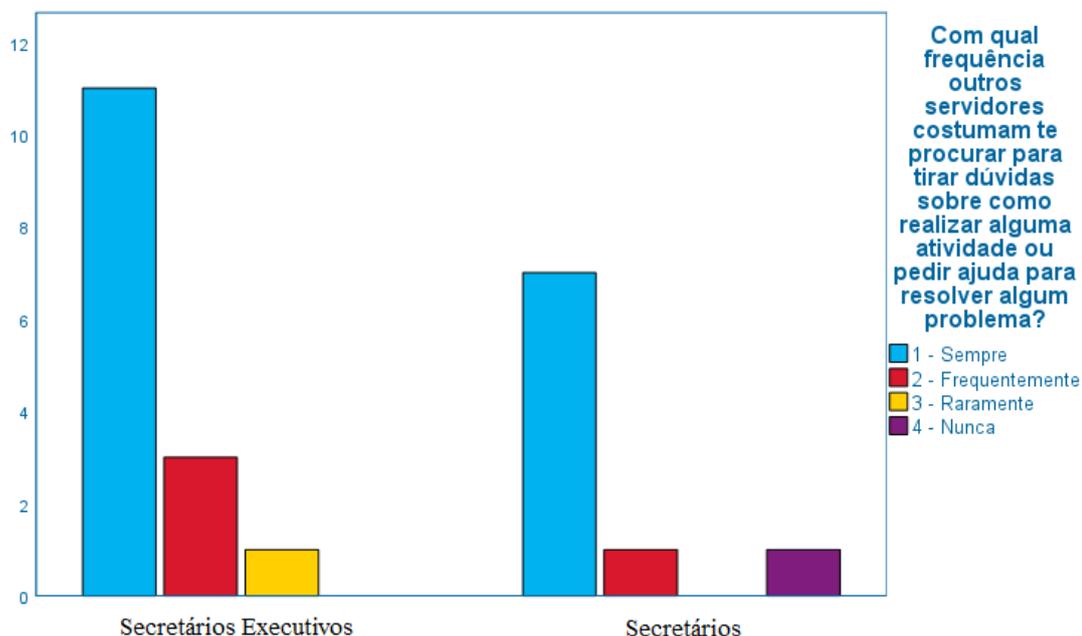


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Por último, foi perguntado com qual frequência outros servidores costumam procurar os respondentes para tirar dúvidas sobre como realizar alguma atividade ou pedir ajuda para resolver algum problema, a fim de verificar liderança e receptividade para o trabalho em equipe, além da habilidade para atuar como consultor, que são competências esperadas de um Secretário Executivo, conforme consta nas diretrizes curriculares do curso (BRASIL, 2005b).

O Gráfico 73 apresenta as respostas a essa indagação:

Gráfico 73 - Pergunta 14 (Liderança e trabalho em equipe) x Grupos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Gráfico 73 mostra que a grande maioria dos Secretários (executivos ou não) são receptivos ao trabalho em equipe e são vistos como uma espécie de líder, pois são constantemente procurados para tirar dúvidas, disseminar conhecimentos ou ajudar na resolução de problemas, o que os tornam habilitados para atuar como consultores e os fazem ter certa influência dentro de um grupo. Segundo Mazulo e Liendo (2010),

o líder é aquele que conduz pessoas e o faz especialmente pela influência que exerce sobre elas, independentemente da posição hierárquica que ocupa. Ele unifica a visão da equipe na medida em que, utilizando-se de uma comunicação clara e eficiente, padroniza as informações. (MAZULO; LIENDO, 2010, p. 152).

Muitas vezes, o profissional de Secretariado também atua promovendo a defesa em relação às necessidades e ideias provenientes da equipe (MOREIRA *et al.*, 2016), tornando-se o elo entre a alta gerência e os demais colaboradores (GARCIA; D'ELIA, 2005).

Portanto, em relação às competências apresentadas, pode-se resumir que algumas competências estão bem desenvolvidas por grande parte dos servidores, como relacionamento interpessoal com chefia e colegas, receptividade ao trabalho em equipe, administração do tempo, conhecimentos em planejamento, organização, direção e controle, e visão generalista da organização. Mas existem algumas competências que necessitam de aprimoramento, como

redação oficial, gestão documental e arquivística, ética profissional, inteligência emocional, organização de eventos e idiomas. Ademais, o aprofundamento em técnicas secretariais; organização, sistemas e métodos; e tecnologias da informação e comunicação; bem como em competências gerenciais de gestão de processos e equipes; e micro e macroanálise organizacional também é recomendável. Além disso, é desejável o desenvolvimento de competências comportamentais, como o comprometimento, a discrição e a cooperação.

Os próprios servidores destacaram nas questões abertas como a capacitação na área é fundamental e necessária. Nesse sentido, 54% dos respondentes afirmaram sentir falta de alguma capacitação ou competência para exercer a sua função, sendo que um pouco mais da metade dessa porcentagem possui o cargo de Secretário Executivo.

Especificamente em relação à inteligência emocional, foi averiguado que o desenvolvimento dessa competência é essencial ao trabalho secretarial, tendo em vista que muitos dos respondentes sentem-se irritados no trabalho (fato que merece maior investigação) e esse sentimento afeta negativamente o relacionamento interpessoal no exercício das funções. Além disso, foi constatado que, quando estão sob pressão, a maioria sente-se nervosa ou ansiosa e apresenta dificuldades para se concentrar no trabalho.

Quanto ao nível de conhecimento teórico em conteúdos básicos e específicos constantes nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Secretariado Executivo, e relacionados também às atribuições em lei do profissional, notou-se, em algumas perguntas, como de conhecimento em redação oficial, em informática e recursos tecnológicos, e em idioma estrangeiro, que uma taxa de aproximadamente 15% a 20% dos servidores possam ter marcado um nível de conhecimento acima do que realmente possuem, pois quando comparadas as respostas sobre o conhecimento na matéria com questões que indicavam a habilidade no mesmo quesito, algumas divergências apareceram. Importa lembrar que, de acordo com Durand (2000), uma deficiência grande em uma das dimensões (conhecimento, habilidade ou atitude) pode acarretar um prejuízo enorme às outras duas.

Como as respostas dependem da percepção dos participantes, os itens podem ter significados diferentes para cada um. Além disso, Paes *et al.* (2019) explicam que as competências pessoais (como os conhecimentos em determinados assuntos e atitudes) são difíceis de mensurar apenas com uma autoavaliação. Nesse sentido, algumas atitudes ou comportamentos avaliados no questionário, como iniciativa/proatividade e abertura às mudanças, por exemplo, não obtiveram nenhuma discordância por parte dos servidores. No entanto, Leal e Dalmau (2014, p. 148) argumentam que a atitude “é fortemente influenciada pela cultura e apresenta aspectos subjetivos, dificilmente mensuráveis, vinculados à satisfação

individual pelo trabalho realizado”, e conforme defendem Paes *et al.* (2019), para analisar esse tipo de competência, seria essencial também a avaliação pela chefia e pelos colegas de trabalho.

No que diz respeito à satisfação no trabalho, foi verificada uma alta taxa de servidores que consideram estar subutilizados em relação à sua capacidade de contribuição, o que pode gerar desmotivação e acomodamento e, conseqüentemente, queda no desempenho funcional. A insatisfação é ainda maior nos servidores que possuem outros cargos, mas que atuam como Secretários, principalmente no que tange à valorização do profissional, pela falta de contrapartida financeira ou pelo sentimento de injustiça gerado pela ausência de critérios claros na concessão das gratificações e pela ausência de padronização na cobrança ou fraca divisão do trabalho entre os servidores, o que acarreta uma sobrecarga em alguns.

Considerando as análises e os resultados expostos até aqui, considera-se que o terceiro e quarto objetivos específicos foram atingidos (examinar o perfil e local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários na UFJF; e analisar as atividades desenvolvidas e as competências demonstradas por esses profissionais na UFJF). O próximo capítulo irá apresentar um Plano de Ação Educacional visando atender ao último objetivo específico estabelecido: propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para os Secretários Executivos da universidade, além de eventuais medidas necessárias para que se tenha o melhor aproveitamento possível desses profissionais na instituição.

#### **4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)**

As questões norteadoras desta dissertação surgiram através da percepção desta pesquisadora, após cerca de quatro anos trabalhando como Secretária Executiva na instituição, sobre a falta de formação na área de Secretariado Executivo dos profissionais que atuam como Secretários Executivos na UFJF (tanto os que possuem este cargo, como os que atuam sem possuir o cargo), e sobre a falta de padrão na distribuição dos Secretários Executivos entre os setores da universidade. Por ser esta pesquisadora graduada e pós-graduada na área, surgiu a curiosidade de analisar se esses profissionais adquiriram, através da prática profissional e cursos de capacitação, o perfil e as competências requeridos de um Secretário Executivo, e surgiu também a vontade de tentar propor um melhor aproveitamento dos Secretários Executivos da instituição. Assim, levantou-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual o perfil dos Secretários Executivos da UFJF e como esse profissional está sendo utilizado nas demandas administrativas dos diferentes setores em que estão lotados nesta instituição?

Dessa forma, o objetivo geral desta dissertação é analisar o perfil, as competências e as atividades desenvolvidas pelos Secretários Executivos da UFJF e propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para esses profissionais. Em alinhamento com o objetivo geral, foram propostos cinco objetivos específicos: apresentar um histórico da profissão e da entrada dos Secretários Executivos nas Ifes e na UFJF; descrever o perfil de atuação e as competências dos profissionais graduados em Secretariado Executivo e compará-los com os dos profissionais graduados em Letras; examinar o perfil e o local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários na UFJF; analisar as atividades desenvolvidas e as competências demonstradas por esses profissionais na UFJF; e propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para os Secretários Executivos da universidade.

Para alcançar os objetivos propostos, foram utilizadas, inicialmente, a pesquisa bibliográfica (levantamento de informações relacionadas à pesquisa) e a pesquisa documental (pesquisa realizada através de documentos institucionais, de legislação e levantamento de dados no Portal da Transparência do Governo Federal). Assim, o Capítulo 2 apresentou um histórico da profissão, englobando sua regulamentação e representatividade, descreveu o perfil de atuação, as competências e as atividades dos profissionais graduados em Secretariado Executivo, e relatou como se deu a entrada dos Secretários Executivos nas Ifes e na UFJF. Além disso, foi feita uma comparação entre o perfil e as competências na formação dos Secretários Executivos e dos profissionais graduados em Letras (área de formação da

grande maioria dos Secretários Executivos da UFJF). Dando continuidade, o terceiro capítulo desenvolveu o referencial teórico com base na gestão por competências, no qual foi apresentado o conceito de competência e o de gestão por competências. Além disso, foram discutidas algumas políticas de gestão de pessoas relacionadas à gestão por competências nas Ifes e no contexto da UFJF.

Em seguida, foi feita uma pesquisa de campo, através do envio de um questionário semiestruturado aos servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo do *campus* de Juiz de Fora, bem como aos servidores que possuem Função Gratificada para atuar como Secretários e aos servidores que possuíam Função Gratificada até julho de 2019, momento em que perderam a função devido ao Decreto nº 9.725/2019. O objetivo foi examinar o perfil e as competências desses servidores, bem como as atividades desenvolvidas por eles, a fim de avaliar se possuem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para o exercício de tais atividades; e identificar as demandas dos setores em que atuam, no intuito de verificar se tais locais de atuação seriam ou não os mais adequados para os Secretários Executivos.

A análise dos dados coletados permitiu constatar uma distribuição desigual dos Secretários Executivos na instituição, tendo em vista que há setores com dois, três e até quatro Secretários Executivos, ao mesmo tempo em que há setores estratégicos, como Pró-reitoria ou Diretoria Administrativa sem nenhum Secretário Executivo atuando como tal. Como consequência, alguns Secretários Executivos estão sendo subaproveitados em setores menores, com menor nível de complexidade e sem exercer a principal atribuição desse profissional, que é a assistência e o assessoramento direto aos gestores do nível estratégico da instituição, enquanto que praticamente todos os servidores de outros cargos que atuam como Secretários estão alocados nas Secretarias das Unidades Acadêmicas e trabalham diretamente com um gestor estratégico da instituição.

Quanto às atividades executadas, em consonância com a constatação anterior, foi verificado que os servidores que estão atuando como Secretários, apesar de não possuírem o cargo de Secretário Executivo, estão desempenhando as atribuições e funções deste último, inclusive com maior frequência que os próprios Secretários Executivos da instituição, o que sugere, mais uma vez, que alguns Secretários Executivos não estão sendo muito bem aproveitados. Dessa forma, analisando o local e as atividades desenvolvidas pelos servidores designados como Secretários, confirma-se que o local onde eles estão atuando é adequado para os Secretários Executivos, já que os Secretários designados estão assessorando diretamente muitos dos gestores estratégicos da instituição e estão desempenhando as atribuições e as funções do Secretário Executivo. Além disso, detectou-se que as atividades

desempenhadas pelos dois grupos pesquisados estão em consonância com a formação e com o perfil desejado do profissional de Secretariado Executivo.

Em relação à formação e capacitação, somente três Secretários Executivos possuem educação formal na área. No que se refere a cursos de capacitação, é relevante destacar que, dos servidores que procuraram fazer cursos de capacitação na área de Secretariado, a maioria faz parte do grupo dos Secretários Executivos e apenas quatro Assistentes em Administração procuraram se capacitar nessa área. Foi averiguado também que 54% dos respondentes afirmaram sentir falta de alguma capacitação ou competência para exercer a sua função, sendo que um pouco mais da metade dessa porcentagem possui o cargo de Secretário Executivo. Os próprios servidores destacaram nas questões abertas como a capacitação na área é fundamental e necessária.

Em conformidade com o apurado no parágrafo anterior, os dados apontaram, em relação às competências apresentadas, que algumas estão bem desenvolvidas por grande parte dos servidores, como relacionamento interpessoal com chefia e colegas, receptividade ao trabalho em equipe, administração do tempo, conhecimentos em planejamento, organização, direção e controle, e visão generalista da organização. Mas existem algumas competências que necessitam de aprimoramento, como redação oficial, gestão documental e arquivística, ética profissional, inteligência emocional, organização de eventos e idiomas. Ademais, o aprofundamento em técnicas secretariais; organização, sistemas e métodos; e tecnologias da informação e comunicação; bem como em competências gerenciais de gestão de processos e equipes; e micro e macroanálise organizacional também é recomendável. Além disso, é desejável o desenvolvimento de competências comportamentais, como o comprometimento, discrição e cooperação.

Os dados revelaram, ainda, que há uma falta de padronização na concessão das gratificações de Secretário, o que gera sentimentos de injustiça e insatisfação nos servidores, já que exercem praticamente as mesmas atribuições, porém com diferentes compensações ou até mesmo sem retribuição. Além disso, alguns servidores também enfatizaram ausência de padronização na cobrança ou fraca divisão do trabalho entre os servidores, o que acarreta uma sobrecarga em alguns. Foi verificado, também, uma alta taxa de servidores que consideram estar subutilizados em relação à sua capacidade de contribuição, o que pode gerar desmotivação, acomodamento e, conseqüentemente, queda no desempenho funcional.

Conforme explanado, a análise dos dados possibilitou reconhecer certas fragilidades em relação a algumas práticas de gestão de pessoas relacionadas aos servidores do cargo de Secretário Executivo, bem como de outros servidores que atuam como Secretários na

instituição. No entanto, essas fragilidades podem ser corrigidas ou atenuadas com a implementação de um plano de ação direcionado para a solução dos obstáculos encontrados. Dessa forma, os principais resultados da pesquisa estão resumidos no Quadro 10, que também apresenta uma ação propositiva como sugestão de solução para cada entrave:

Quadro 10 - Dados da pesquisa e ações propositivas

Nº	Dados de pesquisa	Ação propositiva
1	Falha na distribuição dos Secretários Executivos na instituição.	Adequação da lotação dos Secretários Executivos para que atuem junto aos gestores estratégicos da administração; Mapeamento das competências setoriais relacionadas ao cargo de Secretário Executivo.
2	Falta de padronização na concessão das gratificações de Secretário e ausência de critérios predefinidos para as nomeações de funções na instituição.	Uniformização da gratificação de Secretário na instituição e estabelecimento de critérios baseados em competências para a nomeação de servidores.
3	Desconhecimento ou falta de clareza nas definições das competências específicas de cada funcionário.	Desenvolvimento de ações de conscientização, envolvendo os gestores e servidores sobre as atribuições do cargo de Secretário Executivo.
4	Foram constatadas algumas competências que necessitam de aperfeiçoamento e desenvolvimento.	Política de desenvolvimento de pessoas relacionada às competências do cargo de Secretário Executivo alinhada aos objetivos organizacionais: - Capacitação geral em Secretariado, redação oficial, ética profissional, gestão documental e arquivística, inteligência emocional e organização de eventos. - Capacitação em organização, sistemas e métodos, e tecnologias da informação e comunicação também são recomendadas. - Desenvolvimento de competências comportamentais, como comprometimento, discrição e cooperação. - Desenvolvimento de competências gerenciais, como gestão de processos e equipes, micro e macroanálise organizacional.
5	Desconhecimento das normas e técnicas de redação de atos e comunicações oficiais.	Criação de uma comissão para elaboração de um manual de redação da UFJF e adequação dos modelos de documentos no SEI.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Observando o Quadro 10, percebe-se que é necessário investir em ações principalmente na área de gestão de pessoas, de forma a desenvolver os pontos necessários e

ter um melhor aproveitamento dos Secretários Executivos da instituição e maior satisfação de todos os servidores envolvidos.

Desse modo, o presente capítulo tem como objetivo apresentar um Plano de Ação Educacional que possibilite sanar os problemas encontrados e atender ao quinto e último objetivo específico estabelecido nesta pesquisa, que é propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para os Secretários Executivos da universidade. Assim, este capítulo foi estruturado em duas partes: a primeira contém a explanação do método utilizado para sugerir as ações propositivas e a apresentação das propostas de intervenção de acordo com o método; e a segunda parte destina-se ao detalhamento de cada uma das ações propostas neste PAE.

#### 4.1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Inicialmente, cabe esclarecer que as ações propositivas que serão apresentadas neste PAE foram construídas com base no método 5W2H. Daychoum (2018) explica que esse método fundamenta-se em fazer perguntas essenciais que servem de apoio ao planejamento em geral, pois essa ferramenta prática permite conhecer os dados mais importantes e necessários de um projeto ou atividade.

Assim, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [2017], a terminologia 5W2H corresponde, na língua inglesa, a estas sete perguntas essenciais: What, Why, Who, Where, When, How e How much. Em português, temos: O quê, Por quê, Quem, Onde, Quando, Como e Quanto. Após responder a essas perguntas, a execução do projeto/ação fica muito mais clara e efetiva. O Quadro 11 demonstra o funcionamento da ferramenta 5W2H:

Quadro 11 - Ferramenta 5W2H

	<b>Significado</b>	<b>Explicação</b>
5W	What – O quê?	Ação que será desenvolvida.
	Why – Por quê?	Motivo de se realizar esta ação.
	Who – Quem?	Definição do responsável pela ação.
	Where – Onde?	Local de realização da ação.
	When – Quando?	Cronograma do desenvolvimento da ação ou prazo para ela ser concluída.
2H	How – Como?	Explicação sobre como será realizada a ação.
	How much – Quanto?	Demonstração dos custos relacionados à implementação da ação.

Fonte: Adaptado de Nakagawa [2014].

Conforme visto no Quadro 11, para cada atividade ou ação, é necessário fazer essas sete perguntas e respondê-las de maneira clara e objetiva (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, [2017]).

De acordo com Nakagawa [2014], essa ferramenta é indicada para qualquer pessoa que necessita colocar um plano em ação. O autor defende que a ferramenta 5W2H “serve para a tomada de decisão sobre os principais elementos que orientarão a implementação do plano”, desde as decisões e planos mais simples, até os mais elaborados e complexos (NAKAGAWA, [2014], p. 1).

Dessa forma, pelas razões expostas quanto aos benefícios de se utilizar esse método, principalmente no que se refere a ser uma ferramenta simples, eficaz e que auxilia na tomada de decisão, as ações propositivas constantes no Quadro 10 foram detalhadas no Quadro 12 de acordo com essa metodologia:

Quadro 12 - Ações a serem executadas pela equipe gestora

(continua)

O quê?	Por quê?	Quem?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
<b>Adequação da lotação dos Secretários Executivos para que atuem junto aos gestores estratégicos da administração.</b>	Alguns Secretários Executivos estão subaproveitados, o que pode gerar desmotivação e acomodamento.	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.	À medida que os gestores forem mudando (principalmente os gestores de Unidades Acadêmicas), sugere-se alocar um Secretário Executivo (que não está atuando junto aos gestores estratégicos) como Secretário da unidade, em vez de nomear um servidor para exercer a função de Secretário. Mapeamento das competências setoriais: levantamento (em conjunto com os servidores e chefes imediatos) das atividades desenvolvidas no setor e as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades.	Até dezembro de 2024 todos os Secretários Executivos deverão estar lotados adequadamente.	UFJF.	Não haverá custos extras, pois a ação será realizada pelos próprios servidores da UFJF, dentro do horário de trabalho habitual.
<b>Uniformização da gratificação de Secretário na instituição e estabelecimento de critérios baseados em competências para a nomeação de servidores.</b>	A falta de padronização gera sentimentos de injustiça e insatisfação nos servidores e a concessão de gratificação baseada somente no critério de escolha do administrador não garante que a escolha seja feita entre profissionais que estejam preparados para a nova posição.	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Gestores da Administração Superior.	Aos poucos, deve-se uniformizar a gratificação de Secretário para que todos os servidores recebam a mesma FG, já que desempenham as mesmas atribuições. Além disso, devem ser criados critérios para as novas nomeações (com base nas competências requeridas para o exercício das funções de Secretário). A seleção da pessoa apta a exercer a função deve ser feita pelo gestor com o auxílio da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.	Até dezembro de 2024.	UFJF.	Não haverá custos extras, pois a ação será realizada pelos próprios servidores da UFJF, dentro do horário de trabalho habitual.

Quadro 12 - Ações a serem executadas pela equipe gestora

(continuação)						
O quê?	Por quê?	Quem?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
<b>Desenvolvimento de ações de conscientização, envolvendo os gestores e servidores sobre as atribuições do cargo de Secretário Executivo.</b>	A falta de conhecimento das atribuições e competências de cada cargo faz com que o potencial do servidor não seja totalmente aproveitado, além de ocasionar uma fraca divisão do trabalho e sobrecarga em alguns.	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.	Realização de encontros entre os gestores da universidade e entre os Secretários Executivos e demais servidores que atuam como Secretários, com intermédio da Progepe, com o objetivo de discutir o papel dos Secretários Executivos, suas atribuições e competências no contexto da instituição.	Até junho de 2021.	UFJF.	Não haverá custos extras, pois a ação será realizada pelos próprios servidores da UFJF.
<b>Política de desenvolvimento de pessoas relacionada às competências do cargo de Secretário Executivo alinhada aos objetivos organizacionais.</b>	A falta de competências essenciais ao desenvolvimento das atribuições prejudica o desempenho das atividades e, conseqüentemente, influencia negativamente na qualidade do serviço prestado.	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.	A Progepe deverá avaliar se já existem ações de capacitação e desenvolvimento relacionadas aos tópicos citados. Caso não existam, a Progepe deverá ofertar essas ações, preferencialmente com instrutores qualificados e com formação na área de Secretariado Executivo para os tópicos de técnicas secretariais, redação oficial e ética profissional.	Até dezembro de 2021.	UFJF.	Pagamento de instrutores para cada curso ofertado. De acordo com a Portaria/SEI nº 1.095, de 12 de julho de 2019, o valor pago por hora ao instrutor é de R\$ 122,87. O custo total dependerá da quantidade de cursos ofertados.

Quadro 12 - Ações a serem executadas pela equipe gestora

(conclusão)						
O quê?	Por quê?	Quem?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
<b>Criação de uma comissão para elaboração de um manual de redação da UFJF e adequação dos modelos de documentos no SEI.</b>	A criação de um manual de redação da UFJF irá uniformizar e padronizar os atos e comunicações oficiais, garantindo uma comunicação documental eficiente e auxiliando um número extensivo de servidores.	Reitor.	O Reitor instituirá, através de portaria, uma comissão para a elaboração de um manual de redação da UFJF, que servirá como um guia de redação das comunicações oficiais, como ofício, atestado, portaria, ata, entre outros, no sentido de orientar os usuários e facilitar a elaboração desses documentos. Após a criação do manual, a comissão deverá providenciar a adequação dos modelos de documentos no SEI.	Até junho de 2021.	UFJF.	Não haverá custos extras, pois a ação será realizada pelos próprios servidores da UFJF, dentro do horário de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Cada ação sugerida no Quadro 12 será desenvolvida e detalhada separadamente na próxima seção.

## 4.2 DETALHAMENTO DA PROPOSIÇÃO

Com o objetivo de corrigir ou atenuar as fragilidades e problemas encontrados nesta pesquisa, foi proposto um plano de ação que possa auxiliar a Administração Superior da UFJF nesta árdua tarefa.

É relevante frisar que qualquer processo de mudança é trabalhoso e encontra resistência por parte de todos os envolvidos. Segundo Machado (2019a, p. 1), “todo processo de mudança é demorado e complexo, principalmente quando se trata de mudança de paradigmas, de cultura e de comportamento”. Sendo assim, para que os gestores possam atuar como agentes de mudança, eles devem ser os primeiros a compreender todo o processo e os primeiros a mudar. Além disso, devem conseguir engajar os demais servidores envolvidos nas ações que o plano propõe, pois somente através de colaboração e apoio mútuo é possível realizar as mudanças. É importante lembrar também que os resultados podem demorar para surgir, mas a longo prazo eles aparecerão.

Outro ponto fundamental a esclarecer é que este plano não pretende ser uma ferramenta rígida, pelo contrário. Machado (2019a) defende que o planejamento como uma ferramenta deve ser flexível e permitir ajustes e adequações, posto que a realidade pode mudar ou apresentar dados e informações que não foram considerados durante o processo de planejamento em si.

Feitas essas considerações, as próximas subseções irão detalhar cada uma das ações propostas no Quadro 12.

### 4.2.1 Adequação da lotação dos Secretários Executivos

Foi constatado, no decorrer desta dissertação, que existe uma falha na distribuição dos Secretários Executivos da instituição. Alguns setores possuem dois, três ou até quatro ocupantes deste cargo e outros setores estratégicos não possuem nenhum. Como consequência, alguns Secretários Executivos não estão sendo muito bem aproveitados, pois estão em setores menores, com menor nível de complexidade e longe dos principais gestores da UFJF, onde deveriam estar para exercer seu principal papel, que é a assistência e o assessoramento direto aos gestores de nível estratégico da instituição. Além disso, pela análise

das atividades desempenhadas e sua frequência, também foi averiguado que alguns Secretários Executivos estão subaproveitados, enquanto praticamente todos os servidores que atuam como Secretários estão alocados nas Secretarias das Unidades Acadêmicas e trabalham diretamente com um gestor estratégico da instituição, além de desempenharem as funções e atribuições do Secretário Executivo, inclusive com maior frequência que os próprios ocupantes deste cargo. Tudo isso sugere que o local onde os servidores designados como Secretários estão atuando (Secretarias das Unidades Acadêmicas) é também apropriado para os Secretários Executivos.

Dessa forma, propõe-se a primeira ação deste PAE, que é a adequação da lotação dos Secretários Executivos para que atuem junto aos gestores estratégicos da administração (Reitor/Vice-reitor, Pró-reitores, Diretores Administrativos e Diretores de Unidades Acadêmicas). O Quadro 13 traz o detalhamento da ação de acordo com a ferramenta 5W2H:

Quadro 13 - Adequação da lotação dos Secretários Executivos

<b>What? O quê?</b>	Adequação da lotação dos Secretários Executivos para que atuem junto aos gestores estratégicos da administração (Reitor/Vice-reitor, Pró-reitores, Diretores Administrativos e Diretores de Unidades Acadêmicas).
<b>Why? Por quê?</b>	Alguns Secretários estão subaproveitados, o que pode gerar desmotivação e acomodamento.
<b>Who? Quem?</b>	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.
<b>How? Como?</b>	À medida que os gestores forem mudando (principalmente os gestores de Unidades Acadêmicas), sugere-se alocar um Secretário Executivo (que não está atuando junto aos gestores estratégicos) como Secretário da unidade, ao invés de nomear um servidor para exercer a função de Secretário. Mapeamento das competências setoriais: levantamento (em conjunto com os servidores e chefes imediatos) das atividades desenvolvidas no setor e as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades.
<b>When? Quando?</b>	Até dezembro de 2024 todos os Secretários Executivos deverão estar lotados adequadamente.
<b>Where? Onde?</b>	UFJF.
<b>How much? Quanto?</b>	Não haverá custos extras, pois a ação será realizada pelos próprios servidores da UFJF, dentro do horário de trabalho habitual.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Considerando que atualmente existem 35 locais estratégicos de atuação para os Secretários Executivos do *campus* de Juiz de Fora (Gabinete da Reitoria, 8 Pró-reitorias, 6 Diretorias Administrativas e 20 Unidades Acadêmicas), sugere-se que, aos poucos, os Secretários Executivos que não estejam atuando junto a esses gestores sejam removidos para

atuar como Secretários nos locais de atuação citados, de modo que cada gestor estratégico tenha um Secretário Executivo para assessorá-lo.

Como foi verificado, através da pesquisa de campo, que existem muitos servidores atuando como Secretários Executivos (sem possuir tal cargo) nas Secretarias das Unidades Acadêmicas, aconselha-se que a ação seja tomada de forma lenta e gradual, à medida que os gestores forem mudando.

Além disso, o responsável por esta ação, que é a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, antes de tomar qualquer atitude em relação à movimentação dos servidores, deve conversar com cada um deles (tanto os Secretários Executivos, como os servidores que estão atuando como Secretários e os gestores responsáveis pelos locais de atuação desses servidores) no sentido de explicar os motivos da mudança e esclarecer que não está tirando o servidor daquela função ou local por ele não estar desempenhando um bom trabalho, mas sim para adequar a força de trabalho da instituição da melhor maneira possível, considerando os cargos existentes e as competências relacionadas aos diferentes cargos. Quanto aos Secretários Executivos, é imprescindível que eles compreendam qual é o seu papel na universidade e o que é esperado deles e do cargo que ocupam, para que não haja resistência quanto à lotação sugerida. Devem-se evitar, ainda, movimentações conduzidas à força, sem entendimento e consenso entre as partes envolvidas.

Para que este processo de adequação da lotação ocorra de maneira ainda mais eficiente, também será necessário realizar o mapeamento das competências setoriais dos locais sugeridos de atuação dos Secretários Executivos, ou seja, um levantamento (em conjunto com os servidores e chefes imediatos) das atividades desenvolvidas no setor e as competências necessárias para o desenvolvimento dessas atividades, pois pode existir uma ou outra habilidade distinta entre os setores, bem como podem ser desejados aspectos comportamentais diferentes.

Pires *et al.* (2005) defendem que para auxiliar nas avaliações comportamentais, a fim de orientar a lotação futura dos profissionais, podem ser usadas entrevistas e testes psicológicos, por exemplo.

A realização do mapeamento das competências setoriais aliado à etapa de avaliação das competências técnicas e comportamentais dos servidores, se feitas adequadamente, geram benefícios, como o conhecimento das características, do potencial e das limitações dos trabalhadores, o ajustamento dos trabalhadores aos seus cargos e a diminuição das necessidades de treinamento (LANA; FERREIRA, 2007).

Em relação aos custos envolvidos para a realização da ação, não haverá custos extras, pois ela será realizada pelos próprios servidores do *campus* sede da UFJF, dentro do horário de trabalho habitual.

Dessa forma, a Progepe poderá iniciar a ação com os servidores que já possuem processo de remoção aberto. O Nupla ressaltou, em contato feito em 2019, que havia recebido um pedido de remoção de um Secretário Executivo, mas que este havia solicitado a remoção para um setor específico (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019g). É recomendado que já se inicie uma conversa com esse servidor, caso a remoção ainda não tenha sido feita, no sentido de explicar quais são os setores em que ele deveria atuar, fazer a avaliação das competências técnicas e comportamentais e já removê-lo para um desses setores sugeridos. No que tange ao prazo para cumprimento da ação, propõe-se que até dezembro de 2024 todos os Secretários Executivos estejam lotados adequadamente e essa correta adequação irá contribuir para a realização da segunda ação, relacionada à uniformização das gratificações de Secretário e estabelecimento de critérios para as nomeações.

#### **4.2.2 Uniformização das gratificações de Secretário e estabelecimento de critérios para as nomeações**

Por meio do questionário aplicado, foi possível notar que há uma falta de padronização na concessão das gratificações de Secretário, o que gera sentimentos de injustiça e insatisfação nos servidores, já que exercem praticamente as mesmas atribuições, porém com diferentes compensações ou até mesmo sem retribuição.

Foi constatado ainda que a maioria dos servidores ocupantes da função de Secretário não procurou se capacitar na área de Secretariado. Dessa forma, importa refletir quais são os critérios utilizados para essas nomeações, já que Dutra *et al.* (2019) afirmam que a concessão de gratificação baseada somente no critério de escolha do administrador não garante que a escolha seja feita entre profissionais que estejam preparados para a nova posição.

Cabe esclarecer que o fato de esses servidores não serem habilitados legalmente ou não terem procurado capacitações formais na área não quer dizer que eles não tenham um desempenho satisfatório, até porque é possível adquirir as competências necessárias através da experiência e outras ações de desenvolvimento. O objetivo aqui é frisar que é necessário criar critérios claros e objetivos para as nomeações das Funções Gratificadas, até mesmo para dar transparência e compreensão, a quem quer que seja, aos atos realizados pela instituição.

Considerando o exposto, propõe-se a seguinte ação: uniformização da gratificação de Secretário na instituição e estabelecimento de critérios baseados em competências para a nomeação de servidores. O Quadro 14 resume a ação de acordo com a ferramenta 5W2H:

Quadro 14 - Uniformização das gratificações de Secretário e estabelecimento de critérios para as nomeações

<b>What? O quê?</b>	Uniformização da gratificação de Secretário na instituição e estabelecimento de critérios baseados em competências para a nomeação de servidores.
<b>Why? Por quê?</b>	A falta de padronização gera sentimentos de injustiça e insatisfação nos servidores, e a concessão de gratificação baseada somente no critério de escolha do administrador não garante que a escolha seja feita entre profissionais que estejam preparados para a nova posição.
<b>Who? Quem?</b>	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Gestores da Administração Superior.
<b>How? Como?</b>	Aos poucos, deve-se uniformizar a gratificação de Secretário para que todos os servidores recebam a mesma FG, já que desempenham as mesmas atribuições. Além disso, devem ser criados critérios para as novas nomeações (com base nas competências requeridas para o exercício das funções de Secretário). A seleção da pessoa apta a exercer a função deve ser feita pelo gestor com o auxílio da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.
<b>When? Quando?</b>	Até dezembro de 2024.
<b>Where? Onde?</b>	UFJF.
<b>How much? Quanto?</b>	Não haverá custos extras, pois a ação será realizada pelos próprios servidores da UFJF, dentro do horário de trabalho habitual.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

À medida que a ação anterior (adequação da lotação dos Secretários Executivos) for sendo concretizada, irá facilitar a uniformização das gratificações de Secretário, já que irá diminuir o número de servidores com outros cargos atuando como Secretários. No entanto, como o número total de Secretários Executivos no *campus* sede não é suficiente para atender a todos os gestores estratégicos, as Funções Gratificadas de Secretário continuam sendo necessárias. Porém, será possível estabelecer uma única FG para todos os ocupantes dessa função, que merecem receber a mesma recompensa, já que desempenham as mesmas atribuições.

Além disso, faz-se necessário estabelecer critérios claros e objetivos para as nomeações dessas funções e esclarecer para todos os servidores quais são esses critérios e o porquê de eles serem implementados, de modo a não deixar dúvidas ou crenças de que determinada atribuição deve ser gratificada, independentemente do cargo de quem a desempenha, por exemplo.

Quanto aos critérios a serem criados, primeiramente há de se considerar o conjunto de entrega que se espera da pessoa, ou seja, as competências a serem entregues; a definição do nível de complexidade dessas entregas; e a delimitação do espaço ocupacional (conjunto de atribuições e responsabilidades). Em seguida, deve-se definir o perfil da pessoa a ser captada, que engloba tanto os requisitos técnicos fundamentais (formação, conhecimentos, experiências e habilidades) como as realizações da pessoa que demonstram a maturidade ou nível de abstração dela (capacidade de compreender o contexto no qual se insere). A definição do perfil permite verificar se a pessoa tem condições de corresponder às necessidades impostas pela função (DUTRA, 2016). A utilização de critérios considerados justos pelas pessoas e equânimes à realidade interna da instituição, segundo Dutra (2016), é essencial para os profissionais manterem uma relação de compromisso com a organização e com a execução do trabalho em si.

Como a função de Secretário é uma função de confiança, a seleção da pessoa apta a exercer a função deve ser feita pelo gestor com o auxílio da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. No entanto, a responsabilidade pela ação de uniformização da gratificação de Secretário na instituição e o estabelecimento de critérios baseados em competências para a nomeação dos servidores é da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Sugere-se que esta ação tenha o mesmo prazo de cumprimento que a ação anterior, já que o desenvolvimento de uma influencia no desenvolvimento da outra.

No que tange aos custos envolvidos para a realização da ação, não haverá custos extras, pois ela será realizada pelos próprios servidores do *campus* sede da UFJF, dentro do horário de trabalho habitual.

#### **4.2.3 Ações de conscientização**

No decorrer da pesquisa, foi verificado que há um desconhecimento ou falta de clareza nas definições das competências específicas e das atribuições de cada cargo, o que pode fazer com que o potencial do servidor não seja totalmente aproveitado, além de ocasionar uma fraca divisão do trabalho e sobrecarga em alguns, conforme destacado pelos próprios servidores nas questões abertas do questionário. Foi possível perceber também um desconhecimento dos próprios participantes da pesquisa sobre a profissão de Secretariado e sobre o que engloba a formação de um Secretário Executivo.

Por ser o cargo de Secretário Executivo ainda novo no contexto das Ifes, é natural que haja esse desconhecimento. No entanto, é necessário mudar essa situação, já que os ocupantes

desse cargo estão ativos e podem contribuir mais para a melhoria do serviço da própria universidade. Além disso, a falta de clareza sobre as competências e atribuições pode prejudicar a realização das tarefas de cada servidor. Assim, propõe-se o desenvolvimento de ações de conscientização, envolvendo os gestores e servidores, sobre as atribuições do cargo de Secretário Executivo. Ressalta-se que esse trabalho de conscientização é importante para diminuir a resistência por parte de todos os envolvidos, sejam os próprios servidores ou os gestores, em relação a todo o processo de mudança, inclusive as mudanças ocasionadas pelas duas primeiras ações deste PAE.

O detalhamento da ação, de acordo com o método 5W2H, encontra-se no Quadro 15:

Quadro 15 - Ações de conscientização

<b>What? O quê?</b>	Desenvolvimento de ações de conscientização, envolvendo os gestores e servidores, sobre as atribuições do cargo de Secretário Executivo.
<b>Why? Por quê?</b>	A falta de conhecimento das atribuições e competências de cada cargo faz com que o potencial do servidor não seja totalmente aproveitado, além de ocasionar uma fraca divisão do trabalho e sobrecarga em alguns.
<b>Who? Quem?</b>	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.
<b>How? Como?</b>	Realização de encontros entre os gestores da universidade e entre os Secretários Executivos e demais servidores que atuam como Secretários, com intermédio da Progepe, com o objetivo de discutir o papel dos Secretários Executivos, suas atribuições e competências no contexto da instituição.
<b>When? Quando?</b>	Até junho de 2021.
<b>Where? Onde?</b>	UFJF.
<b>How much? Quanto?</b>	Não haverá custos extras, pois a ação será realizada pelos próprios servidores da UFJF.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Dessa forma, sugere-se que sejam realizados encontros, primeiramente com todos os gestores estratégicos (Reitor e Vice-reitor, Pró-reitores, Diretores Administrativos e Diretores de Unidades Acadêmicas) e representantes da Progepe (responsáveis pelos encontros), para que possa ser apresentado o perfil do profissional e discutido o papel dos Secretários Executivos, suas atribuições e competências no contexto da instituição. Assim, objetiva-se que os gestores compreendam o porquê das mudanças para a adequação da lotação, por exemplo, bem como saibam aproveitar melhor o potencial desses servidores e para que realizem uma melhor distribuição do trabalho em seus setores, tendo em mente qual é o papel de cada um, não sobrecarregando, assim, nenhum servidor específico.

Segundo Machado (2019a), é muito importante que os gestores sejam os primeiros a compreender todo o processo e os primeiros a aceitar a mudança sugerida, para que possam atuar como agentes de mudanças e engajar os demais servidores envolvidos. Somente através de colaboração e apoio mútuo é possível realizar mudanças de paradigmas, de cultura e de comportamento.

Posteriormente, recomenda-se que a Progepe realize encontros entre os servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo e os demais servidores que atuam como Secretários, com intermédio da Progepe, com o mesmo objetivo (discutir o papel dos Secretários Executivos, suas atribuições e competências no contexto da instituição). Vale lembrar que esses encontros também podem servir, futuramente, para o fortalecimento dos laços de cooperação entre os servidores e até para a discussão de assuntos relacionados ao trabalho e formas de melhorar as rotinas secretariais, conforme sugerido por um dos respondentes.

Recomenda-se que esta ação seja realizada até junho de 2021, o que contribuirá para a aceitação das duas ações anteriores. A realização neste prazo também permite que haja tempo suficiente para que ocorra uma mudança de cultura antes da próxima alteração na gestão superior da universidade. Assim, mesmo que assumam novos gestores que não participaram dessa política de conscientização, os TAE já terão internalizado as mudanças e poderão repassá-las aos novos gestores.

#### **4.2.4 Política de desenvolvimento de pessoas**

Foi averiguado nesta pesquisa que somente três Secretários Executivos possuem educação formal na área. No que se refere a cursos de capacitação realizados na área de Secretariado, os dados revelaram que, dos servidores que procuraram fazer esses cursos, a maioria pertence ao grupo dos Secretários Executivos. A pesquisa também indicou que 54% dos respondentes afirmaram sentir falta de alguma capacitação ou competência para exercer a sua função.

Em relação às competências apresentadas, foi possível perceber que algumas estão bem desenvolvidas por grande parte dos servidores, como relacionamento interpessoal com chefia e colegas, receptividade ao trabalho em equipe, administração do tempo, conhecimentos em planejamento, organização, direção e controle, e visão generalista da organização. Contudo, existem algumas competências que necessitam de aprimoramento, como redação oficial, gestão documental e arquivística, ética profissional, inteligência

emocional, organização de eventos e idiomas. Ademais, o aprofundamento em técnicas secretariais; organização, sistemas e métodos; e tecnologias da informação e comunicação; bem como em competências gerenciais de gestão de processos e equipes; e micro e macroanálise organizacional também é recomendável. Além disso, é desejável o desenvolvimento de competências comportamentais, como o comprometimento, discrição e cooperação.

A falta de competências essenciais ao desenvolvimento das atribuições prejudica o desempenho das atividades e, conseqüentemente, influencia negativamente na qualidade do serviço prestado. Por esse motivo, torna-se relevante realizar a quarta ação proposta neste PAE, que é uma política de desenvolvimento de pessoas relacionada às competências do cargo de Secretário Executivo e alinhada aos objetivos organizacionais. O Quadro 16 mostra o detalhamento da ação de acordo com o método 5W2H:

Quadro 16 - Política de desenvolvimento de pessoas

<b>What? O quê?</b>	Política de desenvolvimento de pessoas relacionada às competências do cargo de Secretário Executivo alinhada aos objetivos organizacionais: - Capacitação geral em secretariado, redação oficial, ética profissional, gestão documental e arquivística, inteligência emocional e organização de eventos. - Capacitação em organização, sistemas e métodos, e tecnologias da informação e comunicação também são recomendadas. - Desenvolvimento de competências comportamentais, como comprometimento, discrição e cooperação. - Desenvolvimento de competências gerenciais, como gestão de processos e equipes, micro e macroanálise organizacional.
<b>Why? Por quê?</b>	A falta de competências essenciais ao desenvolvimento das atribuições prejudica o desempenho das atividades e, conseqüentemente, influencia negativamente na qualidade do serviço prestado.
<b>Who? Quem?</b>	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.
<b>How? Como?</b>	A Progepe deverá avaliar se já existem ações de capacitação e desenvolvimento relacionadas aos tópicos citados. Caso não existam, a Progepe deverá ofertar essas ações, preferencialmente com instrutores qualificados e com formação na área de Secretariado Executivo para os tópicos de técnicas secretariais, redação oficial e ética profissional.
<b>When? Quando?</b>	Até dezembro de 2021.
<b>Where? Onde?</b>	UFJF.
<b>How much? Quanto?</b>	Pagamento de instrutores para cada curso ofertado. De acordo com a Portaria/SEI nº 1.095, de 12 de julho de 2019, o valor pago por hora ao instrutor é de R\$ 122,87. O custo total dependerá da quantidade de cursos ofertados.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Primeiramente, o responsável pela ação, que é a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, deverá avaliar se já existem ações de capacitação e desenvolvimento relacionadas aos tópicos citados e se elas são satisfatórias ou se necessitam ajustes, e se há a possibilidade de adequá-las a diferentes recursos ou caminhos alternativos para se alcançar a competência desejada, o que Freitas e Brandão (2005) chamam de trilhas de aprendizagem. Segundo os autores, nas trilhas de aprendizagem, os profissionais têm liberdade e autonomia para escolher, entre os recursos educacionais disponíveis (por exemplo, uma palestra presencial, ou um vídeo na *Internet*, ou um livro) e sob orientação da organização, aqueles que são mais apropriados às suas preferências e objetivos, conciliados com as necessidades da organização.

Caso não existam cursos relacionados aos tópicos citados, a Progepe deverá ofertar essas ações, com instrutores qualificados e, para os tópicos de Técnicas Secretariais ou curso de secretariado em geral, redação oficial e ética profissional, é imprescindível que esses instrutores tenham a formação na área de Secretariado Executivo.

Em seguida, é preciso fazer o planejamento da capacitação, no qual deverão ser estabelecidos os objetivos educacionais (gerais e específicos), que são escritos sob a forma das competências individuais que se almeja desenvolver. Após, são definidos os conteúdos que serão ensinados (os conhecimentos, as habilidades e as atitudes relacionados a esses objetivos), a sequência de apresentação desses conteúdos e os requisitos mínimos necessários para a capacitação ofertada. Por último, é feita a escolha das estratégias e meios didáticos (BRANDÃO, 2017). O autor recomenda utilizar estratégias que favoreçam o aumento de experiências de aprendizagem, a participação, a motivação e o interesse dos participantes.

Além de cursos presenciais e em outras modalidades através das trilhas de aprendizagem, a Progepe deve investir também em ações de desenvolvimento não formais que, segundo Dutra (2016), são ações concebidas através da atuação no trabalho ou através de situações ligadas à atuação profissional, como estágios, visitas ou participação/coordenação em projetos ou comitês da instituição ou aprendizagem colaborativa/coaprendizagem. No entanto, Lana e Ferreira (2007) ressaltam que essas atividades devem ser sempre conduzidas com o aprendizado teórico. Ruas (2012, p. 253) enfatiza que os processos de aprendizagem devem gerar “as condições necessárias para a apropriação e internalização de conhecimentos e habilidades, ampliando o repertório de respostas e de maneiras de ser e agir (competências) associadas a novos princípios e práticas de gestão”.

Antes de fazer a divulgação necessária dessas ações de aprendizagem, é imprescindível realizar ações para expandir a consciência da necessidade de se desenvolver, que, segundo Dutra *et al.* (2019), é a primeira etapa do processo de aprendizagem. Como foi

constatado que há um desconhecimento sobre a profissão e sobre o que engloba a formação de um Secretário Executivo, esse próprio desconhecimento pode levar a um pensamento de que a formação não é importante para o desempenho da função. Por isso, é fundamental demonstrar para o servidor os objetivos daquele aprendizado, assim como os benefícios que serão gerados, e defender a importância da ação para o exercício das suas atribuições, caso contrário, se os servidores não virem necessidade ou importância na ação de desenvolvimento, ou não se sentirem motivados, eles não irão se engajar.

É importante destacar, também, que todas essas ações de desenvolvimento não devem ser feitas exclusivamente para esses dois grupos da pesquisa, mas que sejam abertas aos demais servidores que tenham interesse, já que é sabido que o número de servidores que trabalham nas diversas Secretarias da UFJF vai muito além dos Secretários Executivos e servidores que assumem a função de Secretário. Assim, os cursos podem beneficiar um número maior de colaboradores, melhorando o serviço prestado à comunidade em geral, interna e externa.

O prazo para a realização desta ação é até dezembro de 2021 e os eventuais custos com o pagamento de instrutores serão realizados com os recursos disponibilizados para encargos de cursos e concursos, respeitando os valores estabelecidos pela Portaria/SEI nº 1.095, de 12 de julho de 2019.

#### **4.2.5 Criação de comissão para elaboração do Manual de Redação da UFJF**

Os dados coletados na pesquisa de campo revelaram que a atividade de redação de textos profissionais é bastante desempenhada por todos os respondentes. No entanto, 22% dos respondentes do grupo dos Secretários afirmaram ter baixíssimo conhecimento sobre redação oficial. Além disso, os dados mostraram que cerca de 30% dos participantes não conhecem uma ferramenta básica para a redação oficial, que é o Manual de Redação da Presidência da República, e 25% desses servidores que não conhecem essa ferramenta redigem textos oficiais frequentemente ou sempre. Portanto, é um número grande de servidores que redigem documentos oficiais sem o conhecimento e uso das técnicas existentes, e isso pode ser verificado em alguns documentos emitidos pela instituição. Muitos não são uniformes e não seguem as normas de redação de atos e comunicações oficiais.

Sendo assim, e considerando que a redação de documentos e correspondências de acordo com as técnicas de redação oficial, segundo Raviani (2015), Leal e Dalmau (2014) e Paes *et al.* (2019), é uma das competências mais requeridas do profissional de Secretariado

Executivo nas Ifes, propõe-se, além da intervenção indicada no tópico anterior, a criação de uma comissão para elaboração de um manual de redação da UFJF e adequação dos modelos de documentos no SEI.

A realização desta ação irá padronizar e uniformizar os atos e comunicações oficiais, garantindo uma comunicação documental eficiente e auxiliando um número extensivo de servidores, tanto TAE, como professores que também utilizam o SEI para redigir ofícios e outros documentos.

O Quadro 17 apresenta o detalhamento da ação de acordo com o método 5W2H:

Quadro 17 - Criação de comissão para elaboração do Manual de Redação da UFJF

<b>What? O quê?</b>	Criação de uma comissão para elaboração de um manual de redação da UFJF e adequação dos modelos de documentos no SEI.
<b>Why? Por quê?</b>	A criação de um manual de redação da UFJF irá uniformizar e padronizar os atos e comunicações oficiais, garantindo uma comunicação documental eficiente e auxiliando um número extensivo de servidores.
<b>Who? Quem?</b>	Reitor.
<b>How? Como?</b>	O Reitor instituirá, através de portaria, uma comissão para a elaboração de um manual de redação da UFJF, que servirá como um guia de redação das comunicações oficiais, como ofício, atestado, portaria, ata, entre outros, no sentido de orientar os usuários e facilitar a elaboração desses documentos. Após a criação do manual, a comissão deverá providenciar a adequação dos modelos de documentos no SEI.
<b>When? Quando?</b>	Até junho de 2021.
<b>Where? Onde?</b>	UFJF.
<b>How much? Quanto?</b>	Não haverá custos extras, pois a ação será realizada pelos próprios servidores da UFJF.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para o cumprimento da ação, o Reitor deverá emitir uma portaria instituindo a comissão e nomeando seus respectivos membros, que ficarão responsáveis pela elaboração do manual, o qual servirá como um guia detalhado de redação das comunicações oficiais (como ofício, atestado, portaria, ata, entre outros), no sentido de orientar os usuários e facilitar a elaboração desses documentos por qualquer servidor. Após a criação do manual, a comissão deverá providenciar a adequação dos modelos de documentos no SEI (Sistema Eletrônico de Informações utilizado pela UFJF).

Vale lembrar que a criação de um manual equivale, segundo Ruas (2012), à terceira e última subetapa do desenvolvimento de competências, que é a sistematização das competências, momento em que as competências dos indivíduos e grupos assumem formas

organizacionais, tais como manuais, métodos, procedimentos e normas relativas ao trabalho e a formas de agir.

Tendo explicado todas as proposições de ações para corrigir ou atenuar as fragilidades encontradas nesta pesquisa, o quinto e último capítulo desta dissertação irá apresentar algumas considerações finais relacionadas ao estudo realizado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, que pôs em evidência o perfil, as competências e as atividades desenvolvidas pelos Secretários Executivos da UFJF, teve como questionamento norteador a seguinte pergunta: qual o perfil dos Secretários Executivos da UFJF e como esse profissional está sendo utilizado nas demandas administrativas dos diferentes setores em que estão lotados nesta instituição? Para respondê-la, foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental a respeito da profissão de Secretariado Executivo e sobre gestão por competências. Em seguida, foi aplicado um questionário aos Secretários Executivos, bem como aos servidores que recebem (ou recebiam até julho/2019) Função Gratificada para atuar como Secretários.

Como hipótese, foi considerado que o profissional em questão não está sendo bem utilizado em relação às demandas administrativas da instituição, ou por não estarem lotados em setores mais adequados à profissão, ou por falta de conhecimentos na área, já que a maioria não possui formação em Secretariado Executivo.

A análise dos dados obtidos permitiu constatar que realmente há uma falha na distribuição dos Secretários Executivos na instituição e que falta padronização na concessão das gratificações de Secretário, além de haver uma ausência de critérios predefinidos para as nomeações das funções. Foi verificado, ainda, que há um desconhecimento relacionado à profissão e que algumas competências necessitam de aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Com relação ao primeiro objetivo específico desta dissertação: “apresentar um histórico da profissão e da entrada dos Secretários Executivos nas Ifes e na UFJF”, foi feito, no Capítulo 2, um breve histórico da profissão e sua regulamentação, foi apresentada a organização sindical dos profissionais e também foi abordada a inserção dos Secretários Executivos nas Ifes, bem como sua importância na estrutura das instituições.

Quanto ao segundo objetivo específico: “descrever o perfil de atuação e as competências dos profissionais graduados em Secretariado Executivo e compará-los com os dos profissionais graduados em Letras”, considera-se que também foi atendido no segundo capítulo desta dissertação.

No que tange ao terceiro objetivo específico: “examinar o perfil e o local de atuação dos Secretários Executivos e dos servidores que recebem Função Gratificada para atuar como Secretários na UFJF”, averiguou-se que, quanto à formação e capacitação, somente três Secretários Executivos possuem educação formal na área. No que se refere a cursos de capacitação, importa frisar que, dos servidores que procuraram fazer cursos de capacitação na área de Secretariado, a maioria faz parte do grupo dos Secretários Executivos. Observou-se

que há uma falta de padronização na concessão das gratificações de Secretário, o que gera sentimentos de injustiça e insatisfação nos servidores, já que exercem praticamente as mesmas atribuições, porém com diferentes compensações ou até mesmo sem retribuição.

Em relação ao local de atuação dos grupos pesquisados, foi possível perceber que os Secretários Executivos estão alocados em setores mais diversificados, inclusive em Departamento de Unidade Acadêmica e outros setores dentro das Pró-reitorias. Foi constatado que há uma distribuição desigual desses profissionais na instituição, visto que há setores com dois, três e até quatro Secretários Executivos, ao mesmo tempo em que há setores estratégicos, como Pró-reitoria ou diretoria administrativa sem nenhum Secretário Executivo atuando como tal. Como consequência, alguns Secretários Executivos estão sendo subaproveitados em setores menores, com menor nível de complexidade e sem exercer a principal atribuição desse profissional, que é a assistência e o assessoramento direto aos gestores do nível estratégico da instituição, enquanto que praticamente todos os servidores que atuam como Secretários estão alocados nas Secretarias das Unidades Acadêmicas e trabalham diretamente com um gestor da Administração Superior. Portanto, chegou-se à conclusão que o local onde esses servidores designados como Secretários estão atuando é adequado para os Secretários Executivos.

Em se tratando do quarto objetivo específico: “analisar as atividades desenvolvidas e as competências demonstradas por esses profissionais da UFJF”, concluiu-se, em relação às atividades executadas, que os servidores que estão atuando como Secretários (com ou sem recebimento de FG no momento atual), apesar de não possuírem o cargo de Secretário Executivo, estão desempenhando as atribuições e funções deste último, inclusive com maior frequência que os próprios Secretários Executivos da instituição, mesmo desconsiderando os dois Secretários Executivos que possuem Cargo de Direção ou outra Função Gratificada, o que sugere, mais uma vez, que alguns Secretários Executivos não estão sendo muito bem aproveitados e que o local que os servidores designados como Secretários estão trabalhando é realmente adequado para os Secretários Executivos. Foi verificado, ainda, que todas as atividades desempenhadas estão em conformidade com a formação e com o perfil desejado do profissional de Secretariado Executivo.

Quanto às competências apresentadas, pode-se resumir que algumas competências estão bem desenvolvidas por grande parte dos servidores, como relacionamento interpessoal com chefia e colegas; receptividade ao trabalho em equipe; administração do tempo; conhecimentos em planejamento, organização, direção e controle; e visão generalista da organização. Contudo, existem algumas competências que necessitam de aprimoramento,

como redação oficial, gestão documental e arquivística, ética profissional, inteligência emocional, organização de eventos e idiomas. Ademais, o aprofundamento em técnicas secretariais; organização, sistemas e métodos; e tecnologias da informação e comunicação; bem como em competências gerenciais de gestão de processos e equipes; e micro e macroanálise organizacional também é recomendável. Além disso, é desejável o desenvolvimento de competências comportamentais, como o comprometimento, discrição e cooperação.

Em relação ao último objetivo: “propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para os Secretários Executivos da universidade”, foi feito um Plano de Ação Educacional com ações baseadas na teoria apresentada e direcionadas à solução dos obstáculos encontrados, como a adequação da lotação dos Secretários Executivos e o mapeamento das competências setoriais dos locais de atuação sugeridos para esses profissionais; a uniformização da gratificação de Secretário na instituição e estabelecimento de critérios baseados em competências para a nomeação de servidores; desenvolvimento de ações de conscientização, envolvendo gestores e servidores, sobre o papel e as atribuições do cargo; aperfeiçoamento de uma política de desenvolvimento de pessoas relacionada às competências do cargo de Secretário Executivo ou da função de Secretário; e criação de uma comissão para elaboração de um manual de redação da UFJF e adequação dos modelos de documentos no SEI.

A partir do que foi coletado, vale a pena destacar uma limitação encontrada que pode ser aperfeiçoada em futuros estudos. Como a pesquisa foi feita somente com a aplicação de um questionário, as respostas dependem da percepção dos participantes. Dessa forma, os itens podem ter significados diferentes para cada um e, além disso, as competências pessoais (como os conhecimentos em determinados assuntos e atitudes) são difíceis de mensurar apenas com uma autoavaliação. Nesse sentido, algumas atitudes ou comportamentos avaliados no questionário, como iniciativa/proatividade e abertura às mudanças, por exemplo, não obtiveram nenhuma discordância por parte dos servidores. Foi possível notar, também, em algumas perguntas sobre o nível de conhecimento em determinados assuntos, que uma taxa de aproximadamente 15% a 20% dos servidores possam ter marcado um nível de conhecimento acima do que realmente possuem, pois quando comparadas as respostas sobre o conhecimento na matéria com questões que indicavam a habilidade no mesmo quesito, algumas divergências apareceram. Assim, recomenda-se avaliar essas competências de outras maneiras além da autoavaliação, como a avaliação pela chefia e pelos colegas de trabalho, por exemplo, de forma que a análise da competência seja menos subjetiva.

Outro ponto relevante a se considerar para estudos futuros é que os dados mostraram uma alta taxa de servidores que consideram estar subutilizados em relação a sua capacidade de contribuição e essa subutilização pode gerar desmotivação e acomodamento, o que é prejudicial tanto para a pessoa, como para a organização. Soma-se a isso a alta taxa de servidores, principalmente do grupo dos Secretários, que se sentem incomodados com a falta de valorização no trabalho.

Outro fato que merece atenção é o número de respondentes que se sentem constantemente irritados no trabalho. Não é maioria, mas é uma taxa que vale a pena ser pesquisada mais profundamente, para rastrear as causas da irritação e, assim, poder trabalhar no sentido de melhorar essa condição.

A partir deste estudo, torna-se interessante realizar futuras investigações levando em consideração os demais cargos existentes na instituição, bem como realizar o mapeamento das competências de todos os cargos e funções, de modo que a gestão por competências possa de fato ser implementada na UFJF. Esse modelo de gestão tem o potencial para ensejar a melhoria na qualidade dos serviços prestados. Para isso, a capacitação dos servidores é essencial, bem como a mudança na cultura organizacional como um todo. Como toda mudança, não será fácil, mas é possível. E para isso, é necessário muito comprometimento, participação e apoio mútuo entre gestores e servidores.

## REFERÊNCIAS

- ALBERNAZ, Cláudia Borges Lima. **O Secretário Executivo como gatekeeper da informação**. 2011. 381 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/10089>. Acesso em: 20 out. 2020.
- ALBRECHT, Karl. **O Gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990. 291 p.
- ALCANTARA, Sonia Regina Amorim Soares de; ZACARIAS, Sara Pinheiro. A organização, sistemas e métodos e sua conexão com as competências do Secretário Executivo. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE SECRETARIADO*, 5., 2019, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: Coins, 2019. p. 22-41. Disponível em: <https://coins.com.br/wp-content/uploads/2019/10/ORGANIZACAO-SISTEMAS-METODOS.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- ANTUNES, Chussy Karlla Souza; ARRUDA, Alberto Santos; SENA, Janayna Lima Nascimento de. Técnicas secretariais: um estudo dos subsistemas secretariais. *In: ZAMPIER, Maika Bueque et al. (org.). Secretariado Executivo: 10 anos construindo identidade intelectual na UFPB*. Mamanguape: Gráfica Editora FeF, 2018. p. 16-43. Disponível em: <https://www.ufpb.br/secretariado/contents/documentos/ebook-sec-exec-10-anos-v-final.pdf>. Acesso em: 27 set. 2020.
- AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignacio da. **Secretária: um guia prático**. 6. ed. São Paulo: Senac, 2006. 188 p.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; BRAGA, Maísa Cruz; SILVA, Joelma Soares. As competências gerenciais na atuação do Secretário Executivo no nível estratégico. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 10, n. 10, p. 91-106, dez. 2011. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096/4700>. Acesso em: 14 abr. 2020.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelos Secretários Executivos. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 25-47, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131>. Acesso em: 20 set. 2019.
- BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. Em busca do espaço do profissional Secretário Executivo: um ensaio descritivo do contexto das universidades. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/412/328#>. Acesso em: 8 set. 2020.
- BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994. 335 p.
- BORTOLOTTI, Márcia Fernanda Pasa; WILLERS, Ednilse Maria. Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 4, n. 1, jun. 2005. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410/326>. Acesso em: 8 set. 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1504/1/2005%20Vol.56%2Cn.2%20Brand%C3%A3o%20e%20Bahry.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. [Revogado]. Brasília, DF: Presidência da República, 2006a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 24 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Presidência da República, 2006b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm). Acesso em: 24 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm). Acesso em: 17 maio 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm). Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.725, de 12 de março de 2019**. Extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações. Brasília, DF: Presidência da República, 2019b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9725.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9725.htm). Acesso em: 23 out. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da

República, 2019d. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 24 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília, DF: Presidência da República, 1987b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm). Acesso em: 9 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.556, de 5 de setembro de 1978**. Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1978. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6556.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6556.htm). Acesso em: 12 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7377.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm). Acesso em: 20 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987**. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1987a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7596.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm). Acesso em: 9 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 11 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996**. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o *caput* do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9261.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm). Acesso em: 21 maio 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 23 jan. 2019.

BRASIL. **Medida Provisória nº 905, de 11 de novembro de 2019**. Institui o Contrato de Trabalho Verde e Amarelo, altera a legislação trabalhista, e dá outras providências. [Revogada]. Brasília, DF: Presidência da República, 2019a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv905.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv905.htm). Acesso em: 24 nov. 2019.

BRASIL. **Medida Provisória nº 955, de 20 de abril de 2020**. Revoga a Medida Provisória nº 905, de 11 de novembro de 2019, que institui o Contrato de Trabalho Verde e Amarelo e altera a legislação trabalhista. [Revogada]. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv955.htm). Acesso em: 27 maio 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Análise sobre a expansão das universidades federais 2003 a 2012**. Brasília, DF: MEC, 2012. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 17 maio 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 1/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC, de 14 de março de 2017**. [Torna sem efeito o Ofício-Circular nº 015/2005]. Brasília, DF: MEC, 2017. Disponível em: <http://dgp.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/20/2016/09/Of%C3%ADcio-Circular-n%C2%BA-1-2017-COLEP-CGGP-SAA-MEC-Carreira-PCCTAE.pdf>. Acesso em: 2 maio 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005**. [Encaminha descrição dos cargos técnico-administrativos em educação, que foram autorizados pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão para concurso público]. Brasília, DF: MEC, 2005c. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalggp/oficios/oc01505.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CES nº 492/2001**. Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia. Brasília, DF: CNE/CES, 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 3, de 23 de junho de 2005**. Diretrizes Curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. Brasília, DF: MEC, 2005b. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf). Acesso em: 7 out. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia para Gestão de Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal**. Brasília, DF: MPOG, 2013. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf). Acesso em: 22 out. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **CBO - Classificação Brasileira de Ocupações**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho, 2019c. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acesso em: 25 set. 2019.

BURGOS, Marcelo Baumann; CANEGAL, Ana Carolina. Diretores escolares em um contexto de reforma da educação. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v.1, n.1, p. 14-36, 2011. Disponível em: <http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/2/1>. Acesso em: 14 abr. 2020.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 176 p.

CARVALHO, Eneuton Dornellas Pessoa de. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores – de 1930 aos dias atuais. *In*: CARDOSO JUNIOR, José Celso (org.). **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. v. 5. Rio de Janeiro: Ipea, 2011. p. 47-89. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livro\\_dialogosdesenvol05.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livro_dialogosdesenvol05.pdf). Acesso em: 18 maio 2019.

DAYCHOUM, Merhi. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. 273 p.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. *In*: SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. **Theory development for competence-based management**. Greenwich: JAI Press, 2000. p. 23. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34347348/Forms\\_of\\_Incompetence.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DForms\\_of\\_Incompetence.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191210%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20191210T200103Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=63d62b7e77f121f8fcf6e19f6e66881337cc4d6d3cba35da6f9ee755c17535dd](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34347348/Forms_of_Incompetence.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DForms_of_Incompetence.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191210%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191210T200103Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=63d62b7e77f121f8fcf6e19f6e66881337cc4d6d3cba35da6f9ee755c17535dd). Acesso em: 10 dez. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações pública**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

FERREIRA, Francisca Daniele. **A atuação do Secretário Executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará**. 2011. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011. Disponível em: [http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/2791/1/2010\\_dis\\_FDFerreira.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/2791/1/2010_dis_FDFerreira.pdf). Acesso em: 14 jun. 2019.

FIGUEIREDO, Vânia. **Secretariado: dicas e dogmas**. Brasília: Thesaurus, 1987. 160p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001. Edição Especial. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 10 dez. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 189-211.

FONTANELLA, Rosane. Os tipos comportamentais dos executivos e a postura do profissional de secretariado. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 2,

p. 79-104, jul./dez. 2011. Disponível em:  
<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/56>. Acesso em: 14 out. 2020.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 29., 2005, Brasília, DF, 2005. **Anais [...]**. Maringá: Anpad, 2005. p. 1-16. Disponível em:  
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2019.

GARCIA, Edméa; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **Secretária Executiva**. São Paulo: IOB-Thomson, 2005. 206 p.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da gestão de pessoas por competências na administração pública federal brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, Brasília, DF, v. 2, n. 2, p. 188-204, 2012. Disponível em:  
[http://www.assecor.org.br/~assecor/files/4413/5896/2423/rbpo\\_vol\\_2\\_num\\_2\\_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf](http://www.assecor.org.br/~assecor/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf). Acesso em: 8 set. 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 372 p.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 244 p.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, jan. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>. Acesso em: 21 out. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Comunicados do Ipea**, Brasília, DF, n. 110, p. 1-25, set. 2011. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3553>. Acesso em: 18 maio 2019.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Revista Científica Online**, Juiz de Fora, n. 4, p. 1-18, abr./maio 2007. Disponível em:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/ae7f/466c7f36623d14141f6329977afff89e15f9.pdf>. Acesso em: 8 set. 2020.

LEAL, Fernanda Geremias; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do Secretário Executivo. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 143-174, set./dez. 2014. Disponível em:  
[https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf\\_26](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf_26). Acesso em: 14 out. 2020.

LEAL, Fernanda Geremias; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Competências dos Secretários Executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspectiva dos gestores. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 3, p.

30-57, dez. 2013. Disponível em:

[https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/216/pdf\\_44](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/216/pdf_44). Acesso em: 4 maio 2019.

LEAL, Fernanda Geremias; MORAES, Mário Cesar Barreto. Perspectivas de atuação do Secretário Executivo na Gestão da Internacionalização da Educação Superior. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 138-167, maio 2017. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/575>. Acesso em: 22 out. 2020.

LEAL, Fernanda Geremias; SOUZA, Stefani de; MOREIRA, Katia Denise. Atuação do Secretário Executivo na Gestão Universitária Pública: o estado do conhecimento sobre a questão. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 65-89, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/763>. Acesso em: 3 abr. 2019.

LE BOTERF, Guy. Tradução: Sandra Saúde; Carlos Castro Almeida. **Avaliar a competência de um profissional - três dimensões a explorar**. Lisboa: Le Boterf Conseil, 2006. p. 60-63.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional**. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, 2019b. Disponível em: <http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=3942>. Acesso em: 2 out. 2020.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **Gestão estratégica e participativa: considerações acerca do planejamento e do controle em três níveis**. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, 2019a. Disponível em: <http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=3951>. Acesso em: 19 jun. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

MARTINS, Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger *et al.* Ferramentas de tecnologia da informação e comunicação como suporte às atividades do Secretário Executivo. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 65-87, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38916/ferramentas-de-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-como-suporte-as-atividades-do-secretario-executivo/i/pt-br>. Acesso em: 5 out. 2020.

MARTINS-SANTOS, Emili Barcellos. Os trinta anos de regulamentação da profissão de secretário no Brasil (1985-2015): contexto e desafios. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 15, n. 1, p. 9-23, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/ojs/RCH/article/view/3108>. Acesso em: 24 ago. 2019.

MATA, Magali Amorim. *In*: PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (org.). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009. v. 1.

MAZULO, Roseli; LIENDO, Sandra. **Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira**. São Paulo: Senac, 2010.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da Secretária: técnicas de trabalho**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 373p.

MILANEZ, Rita Luciene da Silva. **A implantação da gestão por competência no âmbito do IFB**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/34035>. Acesso em: 5 dez. 2019.

MONTEZANO, Nuriane Santos; SOUZA, Rosália Béber de; BAETA, Odemir Vieira. A importância da gestão da informação para a atuação profissional do Secretário Executivo – uma revisão de literatura nacional integrativa. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 111-133, maio/ago. 2015. Disponível em: [https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/356/pdf\\_72](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/356/pdf_72). Acesso em: 14 out. 2020.

MOREIRA, Katia Denise *et al.* As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41293/as-competencias-contemporaneas-do-secretario-executivo-e-a-relacao-com-as-competencias-do-middle-manager--->. Acesso em: 11 out. 2020.

MOREIRA, Katia Denise *et al.* Metodologia para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 151-175, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57636/metodologia-para-o-desenvolvimento-de-competencias-secretariais-no-contexto-da-gestao-universitaria>. Acesso em: 13 out. 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta 5W2H: Plano de Ação para empreendedores**. São Paulo: Globo, [2014]. 3 p. Sebrae: Movimento Empreenda. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2020.

NERY, Karine Rocha. **Capacitação de servidores: o caso do campus avançado da UFJF em Governador Valadares**. 2018. 113f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: [http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2018/08/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_Karine-Rocha-Nery.pdf](http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2018/08/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Karine-Rocha-Nery.pdf). Acesso em: 22 dez. 2019.

NEVES, Nalú Cristina R. das. Fatores estressantes no trabalho da Secretária Executiva e manejo predominante. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, v. 2, 2006. Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1753>. Acesso em: 14 out. 2020.

OLIVEIRA, Luciana Nunes de *et al.* Os concursos para o cargo de Secretário Executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 202-225, set./dez. 2016. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/542>. Acesso em: 12 maio 2019.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros; SILVA, Anielson Barbosa da. Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÃO DE TRABALHO*, 3., 2011, João Pessoa. **Anais [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2011. p. 1 - 17. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR195.pdf>. Acesso em: 22 maio 2019.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 225 p.

PAES, Raul Vitor Oliveira *et al.* Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 163-191, set./dez. 2019. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1034>. Acesso em: 14 abr. 2020.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida; ALVES PEDRO, Wilson José. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez. 2017. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496654016003>. Acesso em: 8 set. 2020.

PINHEIRO, Valdênia Ferreira. **Condições de trabalho do profissional de Secretariado Executivo no setor público: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará**. 2012. 143f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/8044>. Acesso em: 14 abr. 2020.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília, DF: Enap, 2005. 100 p. Disponível em: [https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/383/1/livro\\_gestao\\_competencias.pdf](https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf). Acesso em: 17 dez. 2019.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990. Disponível em: [http://commerce.du.ac.in/web/uploads/e%20-%20resources%202020%201st/MBA%20IB/MBA%20IN%20Ind%20Year/Ms.Rutika\\_The%20core%20competence%20by%20Hamel%20and%20Prahalad.pdf](http://commerce.du.ac.in/web/uploads/e%20-%20resources%202020%201st/MBA%20IB/MBA%20IN%20Ind%20Year/Ms.Rutika_The%20core%20competence%20by%20Hamel%20and%20Prahalad.pdf). Acesso em: 22 out. 2020.

RAMOS, Brenda Pereira *et al.* O profissional de Secretariado como gestor documental: organização de um acervo histórico e cultural. **Interface**, Natal, v. 14, n. 1, p. 145-164, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47319/o-profissional-de-secretariado-como-gestor-documental--organizacao-de-um-acervo-historico-e-cultural-->. Acesso em: 1 out. 2020.

RAVIANI, Crysthian Grayce. **Competências individuais: Secretários Executivos das Universidades federais do estado de São Paulo**. 2015. 113 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas e Organizações Públicas) – Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2015. Disponível em: <https://www.unifesp.br/campus/osa2/images/PDF/Dissertacoes/Crysthian%20Raviani%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20final.pdf>. Acesso em: 22 maio 2019.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2012. p. 242-269.*

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. **Secretariado do escriba ao web writer.** Rio de Janeiro: Brasport, 2004. 166p.

SANTIAGO, Cibelle da Silva; REIS, Lidiane; SANTOS, Maria Lizitana Conceição dos. Espiritualidade corporativa: realidade ou mito na visão do profissional de Secretariado? **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 94-118, set./dez. 2014. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/269>. Acesso em: 13 out. 2020.

SANTOS, Osmar de Almeida. **Ninguém morre de trabalhar: o mito do estresse.** 3. ed. São Paulo: Textonovo, 1995. 212 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **5W2H: tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia.** [S. l.]: Sebrae, [2017]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-productividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 5 nov. 2020.

SILVA, Lana Montezano da. **Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão.** 2016. 213 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19845>. Acesso em: 26 dez. 2019.

SILVA, Luciane Fontana Matoso. Assessoria executiva em arquivos: relato das percepções acadêmicas de um projeto de extensão universitária. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 73-90, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/792>. Acesso em: 12 out. 2020.

SOUSA, Eliana Ramos de. **Perfil e realidade laboral do Secretário Executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras.** 2014. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/123247/326732.pdf?sequence=1>. Acesso em: 28 maio 2019.

TAGLIARI, Marli de Fátima Carvalho; DURANTE, Daniela Giaretta. Gestão Secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretarias. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, v. 5, n. 1, p. 28-43, 2011. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1777>. Acesso em: 22 fev. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Arquivo de Notícias. **UFJF aprova Reuni sob protesto e forte esquema policial.** Juiz de Fora: UFJF, 26 out. 2007. Disponível em: <http://www.ufjf.br/arquivodenoticias/2007/10/26-10-2007/>. Acesso em: 18 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 01/2012**. Aprova a criação de um Campus Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG. Juiz de Fora: UFJF, 2012. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-01.2012.pdf>. Acesso em: 20 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 13/1999**. Aprova Regimento Geral da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: UFJF, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Coordenação de Administração de Pessoal. [**Correspondência: lotação dos secretários executivos da UFJF**]. Destinatário: Gabriela Brandão Magalhães. Juiz de Fora: CAP, 10 jan. 2019h. 1 e-mail.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Coordenação de Administração de Pessoal. [**Correspondência: quantitativos TAE's**]. Destinatário: Gabriela Brandão Magalhães. Juiz de Fora: CAP, 9 dez. 2019b. 1 e-mail.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Coordenação de Administração de Pessoal. [**Correspondência: solicita informações**]. Destinatário: Gabriela Brandão Magalhães. Juiz de Fora: CAP, 23 maio 2019a. 1 e-mail.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas. [**Correspondência: solicita informações**]. Destinatário: Gabriela Brandão Magalhães. Juiz de Fora: Camp, 10 maio 2019f. 1 e-mail.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Edital 12/2014-PRORH/UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 2014a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/antenido/files/2010/08/Edital-12-2014-UFJF-GV-retificado.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Edital 13/2014-PRORH/UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 2014b. Disponível em: <http://www.ufjf.br/antenido/files/2010/08/Edital-13-2014-UFJF-JF-retificado.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Edital nº 29/2008 – PRORH**. Juiz de Fora: UFJF, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Estatuto da UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 1998. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/estatuto.pdf>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Estrutura Organizacional da UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 2019c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/transparencia/wp-content/uploads/sites/91/2019/01/Estrutura-Organizacional-da-UFJF-A4-v1.12-1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo. [**Correspondência: pesquisa para Mestrado CAEd**]. Destinatário: Gabriela Brandão Magalhães. Juiz de Fora: GRSE, 21 mar. 2019d. 1 e-mail.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Núcleo de Planejamento, Assessoria e Assistência. [**Correspondência: solicita informações**]. Destinatário: Gabriela Brandão Magalhães. Juiz de Fora: Nupla, 25 nov. 2019g. 1 e-mail.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2020)**. Juiz de Fora: UFJF, 2015. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/transparencia/wp-content/uploads/sites/91/2018/01/pdi\\_corrigido.pdf](https://www2.ufjf.br/transparencia/wp-content/uploads/sites/91/2018/01/pdi_corrigido.pdf). Acesso em: 5 dez. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Processo de contas anual exercício de 2018**. Juiz de Fora: UFJF, 2019i. Disponível em: [http://www.ufjf.br/transparencia/files/2018/01/idSisdoc\\_16590408v1-32-RelatorioGestao.pdf](http://www.ufjf.br/transparencia/files/2018/01/idSisdoc_16590408v1-32-RelatorioGestao.pdf). Acesso em: 5 dez. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Quadro de Referência de Servidores TAE**. Juiz de Fora: UFJF, 2019e. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2010/08/QRSTA-UFJF-E-Mar%C3%A7o-2019.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Curso de Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue**. Viçosa: UFV, 2013. Disponível em: [http://www.sec.ufv.br/?page\\_id=287](http://www.sec.ufv.br/?page_id=287). Acesso em: 28 dez. 2020.

VEIGA, Denize Rachel. **Guia do Secretariado: técnicas e comportamento**. 1. ed. Tatuapé: Érica, 2007. 156 p.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado

### O SECRETÁRIO EXECUTIVO NA UFJF – CAMPUS SEDE: perfil e realidade laboral

Por acreditar que a sua participação é importante para o melhor entendimento da proposta da pesquisa, conto com a sua colaboração em respondê-lo. É fundamental que as suas respostas reflitam exatamente a sua percepção para que possam representar de forma consistente a realidade. Não existem respostas certas ou erradas. O questionário possui 13 (treze) questões e leva cerca de 15 (quinze) minutos para ser respondido.

Para iniciar o questionário, é preciso ler e aceitar o termo de consentimento livre e esclarecido abaixo.

**\*Obrigatório**

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



1. Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa O SECRETÁRIO EXECUTIVO NA UFJF – CAMPUS SEDE: perfil e realidade laboral. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é ter um melhor aproveitamento dos secretários executivos da instituição, bem como dos servidores que atuam como secretários. Nesta pesquisa, pretendemos analisar o perfil, as competências e as atividades desenvolvidas pelos secretários executivos da UFJF e propor uma política de gestão de pessoas mais adequada para esses profissionais. Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: você deverá responder todo este questionário online, via ferramenta Google Formulários. Você somente conseguirá ter acesso ao restante do questionário se ler e concordar com este TCLE, marcando esta opção como resposta e, em seguida, deverá clicar em “próxima” para continuar respondendo o questionário. Por ser uma pesquisa online, antes de responder ao questionário, você poderá imprimir uma cópia deste TCLE ou solicitá-la por e-mail à pesquisadora responsável. O questionário semiestruturado engloba perguntas fechadas e abertas. Dentre as perguntas fechadas, há questões com escala de frequência do tipo Likert de quatro pontos e questões de múltipla escolha. As perguntas englobam a formação acadêmica, situação funcional, capacitação na área, atividades desempenhadas, conhecimentos da área de secretariado, e habilidades e atitudes praticadas. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: possibilidade de constrangimento ou irritação em relação às perguntas; cansaço ao preencher o questionário; ausência de retorno em relação à conclusão da pesquisa. São considerados riscos mínimos à integridade humana. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, é importante lembrar que não existem respostas certas ou erradas, sua participação é voluntária, você não irá se identificar ao responder o questionário (sendo assim, em nenhum momento você será identificado) e após a conclusão da pesquisa, a mesma ficará disponível para sua consulta, caso queira. A pesquisa pode ajudar no mapeamento das competências do cargo de secretário executivo, no dimensionamento do cargo e no aprimoramento da política de gestão de pessoas para esses servidores. Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa

resultar. A ciência deste Termo de Consentimento deverá ser dada no campo abaixo para prosseguir com o questionário. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos. Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas. Nome do Pesquisador Responsável: Gabriela Brandão Magalhães Campus Universitário da UFJF / Faculdade de Educação / Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação Fone: 99145-3282 E-mail: [gabriela.magalhaes@ufjf.edu.br](mailto:gabriela.magalhaes@ufjf.edu.br) Contato do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFJF: [cep.propesq@ufjf.edu.br](mailto:cep.propesq@ufjf.edu.br) Tel: 2102-3788 \*

*Marcar apenas uma oval.*

Li e concordo em participar da pesquisa.

#### Seção sem título

2. Qual a sua formação? Favor especificar os cursos de graduação (com habilitação, se houver), especialização, mestrado e doutorado que possuir. \*

\_\_\_\_\_

3. Qual o seu cargo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Secretário Executivo

Outro: \_\_\_\_\_

4. Possui Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD)? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não
- Função Gratificada de Secretário
- Cargo de Direção
- Outra Função Gratificada
- Possuía FG de Secretário, mas perdi devido ao Decreto n° 9.725

5. Em qual setor você atua? \*

---

6. Qual o cargo do seu chefe imediato? \*

---

7. Já realizou algum curso de capacitação na área de secretariado? Em caso afirmativo, quais? \*

---

---

---

---

---

8. A seguir, serão apresentadas algumas atividades rotineiras. Escolha um número de 1 a 4 para falar sobre as atividades que você realiza, sendo 1 para a atividade que você não desempenha e 4 para a atividade que você mais desempenha. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Não desempenho	2	3	4 - Mais desempenho
Administrar agenda da chefia; despachar com a chefia; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à chefia em reuniões; secretariar reuniões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Requisitar materiais, veículos e serviços internos de manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar clippings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redigir ofícios, convocações, atas; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Receber, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlar, triar e destinar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizar eventos; fazer check-list; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizar viagens: providenciar diárias, hospedagem e passagens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos, físicos e digitais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizar traduções e prestar serviços em idiomas estrangeiros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Existe alguma atividade que você realiza que não foi citada? Se sim, qual? \*

---



---



---



---



---

10. A seguir, serão apresentadas algumas afirmativas. Escolha um número de 1 a 4 para responder de acordo com o seu nível de concordância, sendo 1 para concordo totalmente e 4 para discordo totalmente. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Concordo totalmente	2	3	4 - Discordo totalmente
As oportunidades de capacitação relacionadas ao meu trabalho são satisfatórias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencio pessoas / equipe de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuo um bom relacionamento com meus colegas de trabalho / equipe de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuo um bom relacionamento com a minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho autonomia para tomar decisões e implementar melhorias na execução do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço a legislação que regulamenta a profissão de secretário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço o código de ética do profissional de secretariado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço e uso o Manual de Redação da Presidência da República.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A formação acadêmica na área de secretariado é importante para o desempenho da minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me confortável em realizar traduções ou comunicar-me em outro idioma no ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sou receptivo à mudanças no ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo implantar soluções que otimizam o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre que possível, procuro fazer além das atividades rotineiras e das que me são solicitadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo conciliar bem o meu tempo com as atividades que necessito realizar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço a estrutura, o organograma e as relações hierárquicas e intersetoriais da UFJF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que realizo muitas tarefas abaixo do meu nível de habilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me incomodado por meu desempenho ser pouco valorizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me confortável em trabalhar e manter-me atualizado com as mudanças tecnológicas (ex.: softwares, sistemas integrados de gestão, SEI, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Nas próximas perguntas, escolha um número de 1 a 4 para responder de acordo com o seu nível de conhecimento, sendo 1 para altíssimo e 4 para baixíssimo. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 - Altíssimo	2	3	4 - Baixíssimo
Qual o seu nível de conhecimento sobre planejamento, organização, direção e controle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual o seu nível de conhecimento sobre organização de eventos, cerimonial e protocolo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual o seu nível de conhecimento sobre redação oficial?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual o seu nível de conhecimento sobre a tabela de classificação e de temporalidade de documentos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual o seu nível de conhecimento sobre planejamento estratégico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual o seu nível de conhecimento sobre organização e métodos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual o seu nível de conhecimento em algum idioma estrangeiro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual o seu nível de conhecimento em informática e recursos tecnológicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Nas próximas perguntas, escolha um número de 1 a 4 para responder de acordo com o nível de frequência, sendo 1 para sempre e 4 para nunca. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 - Sempre	2	3	4 - Nunca
Com qual frequência você se sente irritado no trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando os prazos são muitos pequenos para concluir um trabalho, você fica nervoso ou ansioso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você acha que se torna ríspido com as pessoas quando está irritado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com qual frequência você executa várias atividades ao mesmo tempo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando a pressão é grande, você tem dificuldade de se concentrar no trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com qual frequência outros servidores costumam te procurar para tirar dúvidas sobre como realizar alguma atividade ou pedir ajuda para resolver algum problema?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Seção sem título

13. Você sente falta de algum curso de capacitação ou de alguma competência para exercer o seu papel? Se sim, quais? \*

---



---



---



---



---

14. Você tem alguma crítica ou sugestão em relação à instituição no tocante a sua atuação? \*

---

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários